

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Merili Lobjakas

**DISAINIPROJEKTIDE TULEMUSLIKKUSE
HINDAMINE EUROOPA DISAINIAUHINDADE
KRITEERIUMITE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolleži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Disaini roll ja tulemuslikkuse hindamine.....	8
1.1. Disaini roll ettevõtluses ja selle tulemuslikkuse hindamise vajalikkus.....	8
1.2. Projektide tulemuslikkuse hindamise põhimõtted erinevates valdkondades....	17
1.3. Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine ja väljakutsed disainiauhindade kontekstis	27
2. Disainiauhindade valdkonna uuring.....	37
2.1. Disainierialaliidud, disainiauhinnad ja nende kriteeriumid Euroopas.....	37
2.2. Disainiauhindade valdkonna uuringu meetodika ja tulemused.....	42
2.3. Disainiauhindade valdkonna uuringu järeldused ja ettepanekud	65
Kokkuvõte	70
Viidatud allikad.....	73
Lisad.....	81
Lisa 1. Projekti tulemuslikkuse hindamine projekti elutsükli vältel.....	81
Lisa 1 järg.....	82
Lisa 2. Disaini finantsilised ja mitte-finantsilised mõõdikud	83
Lisa 3. Disaini väärtuse tulemuskaart	84
Lisa 4. Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamise dimensioonid	85
Lisa 5. Kaardistatud teenuse- ja tootedisaini auhinnad riikide lõikes.....	86
Lisa 5 järg.....	87
Lisa 6. Teenusedisaini auhindade kriteeriumite esinemissagedus	88
Lisa 6 järg.....	89
Lisa 7. Tootedisaini auhindade kriteeriumite esinemissagedus	90
Lisa 7 järg.....	91
Lisa 8. Intervjuu küsimustik disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajatele	92
Lisa 9. Intervjuu küsimustik disainibüroode esindajatele	95

Lisa 10. Intervjuu küsimustik ettevõtete esindajatele	98
Lisa 11. Näidisjuhend disainiauhinnale kandideerijale.....	101
Lisa 12. Näidisankeet tagasiside küsimiseks disainibüroodele.....	102
<i>Summary</i>	105

SISSEJUHATUS

Disain on maailmas aina enam tähelepanu pälvinud ja kasutust leidnud. Mitmete autorite käsitles tähendab disain probleemide lahendamise protsessi ning seda on oluline kunstist kui eneseväljendusest eristada. Disain ja selle oskuslik juhtimine aitavad luua ettevõttele konkurentsieelise ja majanduslikku kasu. Lisaks ettevõttesisesele disaini funktsioonile saab disainiteenuseid ka disainibüroodelt sisse osta ning tulemuslikke disainiprojekte on võimalik kandideerida disainiauhindade konkursile.

Disainikasutus on Eestis aga olnud veel tagasihoidlik. 2013. aastal läbiviidud disainikasutuse uuringust selgub, et disaini mittekasutamise põhjusteks on see, et ettevõttes ei tunta selle järele vajadust (51%), tajutakse rahalisi piiranguid (19%), leitakse, et disain on liiga kallis ega too piisavalt tulu (12%), ning ei nähta disaini eeliseid (6%). Seega peavad paljude ettevõtete juhid disaini liiga kalliks ning sellest saadavat kasu liiga ebamääraseks. Disaini nähakse tihtipeale kui kulutust, mitte kui investeeringut. Lisaks on paljudel disaineritel ja disainijuhtidel raskusi, et hinnata disainiprojektide tulemuslikkust ja näidata oma töö väärtust äri kontekstis. Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine pole lihtne ülesanne, kuna sellega on seotud mitmesugused väljakutsed.

Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine on aga vajalik mitmel põhjusel. Selleks, et ettevõtjad saaksid teha kaalutletud otsuseid, tuleb peale projekti iga investeeringu tulemuslikkust hinnata. Disainiprojekte on vaja hinnata, et teada saada, millist väärtust projekt löi, kui hästi tegi disainer ja disainijuht oma tööd ning mida saaks järgmisel korral paremini teha. Ka disainibürood peavad suutma näidata klientidele oma tööpanust ning disainiauhindade väljaandjad peavad õiglaselt hindama kandideerinud disainiprojekte. Lisaks sellele võimaldab disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine näha ja tõestada disaini väärtust, mis omakorda suurendab tõenäosust, et

organisatsioonid on huvitatud disaini edaspidisest kasutamisest ning nii organisatsioon kui ka huvigrupid saavad disainiga seotud kasudest osa.

Disaini kasutamise kohta on maailmas läbi viidud mitmeid uuringuid, kuid disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine on veel vähe uuritud valdkond. Ka Eestis on Disainikeskuse initsiatiivil läbi viidud disainikasutuse uuringuid, kuid autorile teadaolevalt ei ole antud teemat veel analoogselt käsitletud. Teema on aktuaalne, kuna disain on Eestis veel võrdlemisi uus ja jõudsalt arenev valdkond. Antud magistritöö probleemi käsitus on oluline nii disainiauhindade väljaandjatele kui ka disainiprojektide juhtidele. Arusaamine, kuidas disainiprojektide tulemuslikkust tõhusamalt hinnata, aitab muuhulgas näha ja tõestada disaini väärtust. Peamiseks lugejaskonnaks on kõik, kes puutuvad kokku disainiprojektidega, eelkõige disainiprojektide juhid, ettevõtete juhid, kesk- ja tippastme juhid, disainiauhindade väljaandjad ja disaini erialaliidud.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise võimalused ning teha ettepanekuid disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele. Teema kitsendamise eesmärgil keskendutakse antud magistritöös kahele disainiliigile: teenusedisain ja tööstuslik tootedisain. Põhjuseks on see, et tootedisain on vanim, teenusedisain aga uusim disainiliik ning teenusedisain on välja kasvanud tootedisainist, mis on ühtlasi mõjutanud ka selle metoodikat. Käesoleva magistritöö uurimisküsimused on järgmised: (1) milliste kriteeriumite alusel saab disainiprojektide tulemuslikkust hinnata ning (2) kuivõrd lähtutakse disainiauhindade väljaandmisel disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise kriteeriumitest? Eesmärgist lähtuvalt püstitatakse magistritöös järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja disaini olemus, liigid ja rollid ning disaini tulemuslikkuse hindamise vajalikkus erinevate huvigruppide seisukohast;
- anda ülevaade projektide tulemuslikkuse hindamise põhimõtetest, võimalustest ja väljakutsetest erinevate valdkondade üleselt (sh. projektijuhtimine, finantsjuhtimine, strateegiline juhtimine, kvaliteedijuhtimine);
- selgitada välja disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise põhimõtted ja

võimalused, disainivaldkonna auhindade väljaandmise vajalikkus, seonduvad huvigrupid ning väljakutsed disainiauhindade kontekstis;

- kaardistada Euroopa disainivaldkonna erialaliidud ja nende poolt välja antavad teenuse- ja tootedisaini auhinnad ning hindamiskriteeriumid;
- viia läbi disainiauhindade valdkonna uuring ning anda selle tulemusena ülevaade disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise dimensioonidest, kriteeriumitest ja probleemistikast;
- teha disainiauhindade valdkonna uuringu tulemuste baasil järeldusi ning ettepanekuid disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas käsitletakse disaini olemust ja rolli ettevõtluses ning antakse ülevaade projektide tulemuslikkuse hindamisest nii disainis kui ka teistes valdkondades. Teises osas keskendutakse disainiauhindade valdkonna uuringule. Internetipõhise uuringu abil kaardistatakse Euroopa disainiauhindade väljaandjad ja kriteeriumid ning ekspertintervjuude abil selgitatakse välja Eesti disainiauhindade väljaandjate, disainibüroode ja ettevõtete kogemus, põhimõtted ja väljakutsed disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisel. Uuringu tulemusel tehakse ettepanekuid disainiprojektide hindamise tõhustamiseks disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele, mis edastatakse neile Eesti Disainikeskuse vahendusel.

Magistritöö vormistamisel lähtutakse TÜ Pärnu Kolledži üliõpilaste kirjalike tööde 2015. aasta metoodilisest juhendist. Magistritöö autor soovib tänada hea koostöö eest oma juhendajat, Disainikeskust, kes aitas valimi koostamisel, ning kõiki intervjuueeritavaid, kes intervjuude andmisega uuringusse panustasid.

1. DISAINI ROLL JA TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE

1.1. Disaini roll ettevõtluses ja selle tulemuslikkuse hindamise vajalikkus

Selleks, et disainiprojekti tulemuslikkust hinnata, tuleb mõista disaini olemust ja rolli organisatsioonis. Tabelis 1.1. on välja toodud mõned disaini definitsioonid erinevate autorite käsitleses kronoloogilises järjestuses, sest disaini tähendus on aja jooksul muutunud. Nimelt on selgemalt esile kerkinud disaini mõistmine probleemide lahendamise protsessina. Disain aitab leida uusi lahendusi hoolimata sellest, missugune on disainitav objekt, erinevad on vaid kasutatavad meetodid. Best (2006) viitab ka sellele, et lisaks protsessile võib disain olla ka tulemus ja mõtteviis. Disainimõtlemine on metoodika, mida disainerid kasutavad keeruliste probleemide lahendamiseks ja oma klientidele sobivate lahenduste leidmiseks. Nii nagu ka väljatoodud definitsioonidest ilmneb, ei ole disaini definitsiooni ühtselt kokku lepitud, mis on ka üheks väljakutseks disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel. Autori arvamus samastub enim Lehari, Meistri, Melioranski, Pärna ja Siimari (2012, lk 7) definitsiooniga, kuna on üks uuemaid ja sisukamaid käsitlusi, ning lähtub sellest ka töö kirjutamisel.

Disaini samastatakse tihtilugu kunstiga. Kunst on seotud eneseväljendusega, kuid disain on eeskätt probleemidele lahenduste või uute võimaluste otsimine (Phillips, 2004, lk 11-12). Teisisõnu ei lähtu disain selle teostajast, vaid probleemist endast. Kui varem tähendas disain tõepoolest stiili ja esteetikat, siis nüüd on disain meetod, kuidas arendada ja parendada tooteid, teenuseid ja protsesse (Best, 2006). Uuem käsitlus muidugi ei välista esteetikat, kuid disainitav objekt peab olema ka funktsionaalne. Phillips (2004, lk 129) eristab siinkohal head disaini ja mõjusat disaini. Disainitud toode või teenus võib olla küll näide heast disainist ja pälvida mitmeid auhindu, kuid kui seda lõpptarbija ei osta ning mida juhid peavad kulukaks veaks, pole disain olnud mõjus

(Phillips, 2004, lk 129). Seega peab disain rahuldama ühelt poolt lõpptarbija, kuid teiselt poolt organisatsiooni vajadusi. Disainerid, keda nähakse kui kunstnikke, ei võeta strateegiliste partneritena, vaid osavate inimestena, kes oskavad hästi joonistada (Phillips, 2004, lk 11). Seega ei too disaini samastamine kunstiga kasu ka disaineritele.

Tabel 1.1. Disaini definitsioonid erinevate autorite käsitles

Autor(id)	Aasta	Definitsioon
Kotler & Rath	1984	Disain on protsess, mille eesmärk on optimeerida tarbija rahulolu ja ettevõtte kasumlikkust läbi disainielementide kasutamise (sooritus, kvaliteet, vastupidavus, välimus, maksumus) seoses toodete, keskkondade, informatsiooni ja ettevõtte identiteediga.
Walsh, Roy, & Bruce	1988	Disain on mitmetahuline kontseptsioon, mis mitte ainult ei hõlma funktsiooni ja väljanägemist, vaid vihjab ka tootmismugavusele ja toodete väärtuslikumaks muutumisele või on neil lisaväärtused, mis võimaldavad kasumiga müümist.
Borja de Mozota	2003	Disain on probleemi lahendav tegevus, loominguline tegevus, süstemaatiline tegevus ja koordineeriv tegevus. Disain on loominguline ja juhtimise protsess.
Best	2006	Disainimine on inimkeskne ja lahendusi otsiv tegevus. Tegusõna „disainima“ tähendab kavandamist, planeerimist ja loomist. See on ühtaegu protsess, praktika ja mõtteviis. Disain nimisõnana tähistab vormi ja funktsiooni, disainiprotsessi tulemust.
Lehari <i>et al.</i>	2012	Disain on teadlikult juhitud loov protsess, mis algab probleemi juurte identifitseerimisest ning viib uute ja kvaliteetsete, inimeste vajadustest ja soovidest lähtuvate, majanduslikult ja ökoloogiliselt elujõuliste toodete ja teenuste väljatöötamiseni. Disain kui võimaluste leidmine ja kasutamine on tegevus, mille tulemusena saab toode, teenus, kommunikatsioon, ruum, süsteem, protsess vmt tulusam, efektiivsem kasutajasõbralikum, mugavam, nägusam, atraktiivsem, turvalisem ja kestlikum.
Eesti Disainikeskus	2015	Disain on teadlik ja läbipaistev protsess, mille abil defineeritakse ja leitakse probleemidele lahendusi, väljendugu need siis toodete, teenuste, keskkondade, suhtluste või protsesside näol.

Allikad: Best, 2006, lk 12; Borja de Mozota, 2003, lk 4, 20; Eesti Disainikeskus, 2015; Kotler & Rath, 1984, lk 17; Lehari *et al.*, 2012, lk 7; Walsh *et al.*, 1988, lk 202; autori koostatud.

Disaini kasutamisega on seotud mitmed kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed väärtused. Borja de Mozota (2006, lk 46) eristab (1) rahalist väärtust, mida luuakse ettevõtte omanikele, partneritele, investoritele või ka ühiskonnale laiemalt, ja (2) nn olulist väärtust, mida luuakse tarbijatele, töötajatele ja tarnijatele. Lehari *et al.* (2012) nimetavad neid kõvadeks ja pehmeteks väärtusteks. Pehmed väärtused on näiteks info loetavus, kasutatavus, loogika ja tehniline kvaliteet, kõvad väärtused aga käive, turuosa,

kulude vähenemine, töötajate põhjusest puudumise vähenemine ja disainiauhindade saamine. Lisaks nendele eristavad nad kaudseid väärtusi, näiteks brändi tuntuse kasv, parematest tootemadustest tingitud tarbijate rahulolu ning töökeskkonna ümberkujundamisest tingitud töötajate rahulolu kasv. (Lehari *et al.*, 2012) Lisaks sellele hoolib disain ka looduskeskkonnast. Disain loob väärtust nii majanduslikult, sotsiaalselt kui ka keskkonnavalaselt (Lockwood, 2007, lk 97). Neid kolme aspekti nimetatakse ka kolmikmõõtmeks, mille järgimine tagab organisatsioonile jätkusuutliku arengu. Seega üks viis disaini olemust mõista on näha selles toote (või teenuse) terviklikku kvaliteeti nii lõppkasutajale, tootvale ettevõttele, pakkuvale ettevõttele kui ka sotsiaalsele ja ökoloogilisele keskkonnale (Lehari *et al.*, 2012, lk 7). Seega on hea disain hea kõigile.

Tabelist 1.2. on näha, et disaini liike on mitmeid ning nende klassifitseerimises ei ole autorid ühel nõul. Üldiselt saab eristada aga nelja disaini objekti: toode, bränd, teenus ja ruum. Toote puhul eristatakse kapitali- ja tarbekaupu, brändi puhul ettevõtte ja toote tasandit, teenuste puhul puhast teenust ja teenust, mis on üks osa tootest, ning ruumide puhul müügikohti, reklaamkohti ja ettevõttesiseseid ruume. (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012, lk 89) Autor leiab, et disaini objektide eristamine aitab disaini väärtust ja kasusid paremini mõista.

Tabel 1.2. Disaini liikide jaotus erinevate autorite käsitluses

Disaini liik	Viited
Tootedisain	Best, 2006; Borja de Mozota, 2003; Lehari <i>et al.</i> , 2012; Lockwood, 2008
Keskkonnadisain	Best, 2006; Borja de Mozota, 2003; Lehari <i>et al.</i> , 2012; Lockwood, 2008
Teenusedisain	Best, 2006; Lehari <i>et al.</i> , 2012; Lockwood, 2008
Pakendidisain	Best, 2006; Borja de Mozota, 2003; Lehari <i>et al.</i> , 2012
Graafiline disain	Best, 2006; Borja de Mozota, 2003; Lehari <i>et al.</i> , 2012
Veebidisain, kasutajaliidese disain	Best, 2006; Borja de Mozota, 2003; Lehari <i>et al.</i> , 2012
Elamuste disain	Best, 2006
Tööstusdisain	Best, 2006
Strateegiline disain	Lehari <i>et al.</i> , 2012
Moe- ja tekstiilidisain	Lehari <i>et al.</i> , 2012
Kommunikatsioonidisain	Lockwood, 2008
Informatsioonidisain	Lockwood, 2008

Allikad: Best, 2006, lk 12; Borja de Mozota, 2003, lk 20; Lehari *et al.*, 2012, lk 133; Lockwood, 2008, lk xii; autori koostatud.

Käesoleva magistritöö empiirilises osas keskendutakse tööstuslikule tootedisainile ja teenusedisainile. Kui nn autoridisain luuakse autori enda initsiatiivil ja pigem väiksemas koguses, siis tööstuslik tootedisain valmib tihti peale ettevõtja tellimustööna. Tööstuslik tootedisain panustab uue toote arendusse seeläbi, et täiustab kliendi kogemust tootega, muuhulgas toote kasutatavust, võimekust ja väljanägemist, mis aitab toodet konkurentidest eristada ning klientidele atraktiivselt mõjuda (Hertenstein, Platt, & Veryzer, 2005, lk 4-5). Teenusedisain aga arendab uusi teenuseid või parendab olemasolemate teenuste kogemust (Design Council, n.d.a, lk 14). Toote- ja teenusedisain aitavad tagada tarbija rahulolu ja luua konkurentsieelise.

Disaini kasutamise ulatus ja selle roll võib erineda organisatsioonide lõikes oluliselt. Taani Disainikeskus (*Danish Design Center*) on loonud mudeli, mis aitab hinnata disaini kasutamise ulatust organisatsioonis, ning seda mudelit on edukalt kasutatud mitmes üleriigilises uuringus, et hinnata disaini rolli majanduses (Danish Design Centre, n.d.). See mudel on tuntud kui disaini redel ning sellel on neli astet (*Ibid.*):

1. aste – disaini puudumine,
2. aste – disain kui kujundamine,
3. aste – disain kui protsess,
4. aste – disain kui strateegia.

Mida kõrgemal astmel asub organisatsioon disaini redelil, seda olulisemat strateegilist rolli mängib disain organisatsioonis. Kui teisel astmel kaasatakse disain alles toote- või teenusearendusse lõppetapis, siis kolmandal astmel juba algusetapis. Neljandal astmel kaasatakse disain strateegilisel tasemel, et arendada ärikontseptsiooni. Mida strateegilisemalt kasutatakse disaini, seda suuremad on sellest saadavad kasud (Micheli, 2014). Disainiredel näitab ühelt poolt disaini kasutamise ulatust, teiselt poolt aga seda, kuidas disaini rolli organisatsioonis nähakse. Selle mudeli tugevus seisneb selles, et see on lihtne ja visuaalne tööriist, mis aitab muuhulgas mõista disaini potentsiaali. Mudel sarnaneb projekti- ja protsessijuhtimises levinud küpsusmudelitele.

Disain loob organisatsioonides väärtust läbi mitme rolli. Micheli (2014, lk 7) uuringust selgus, et ettevõtted investeerivad disaini, kuna disain (1) juhib innovatsiooni ja avab turuvõimalusi, (2) eristab tooteid ja teenuseid ning (3) tugevdab brändi. Borja de

Mozota (2003; 2006, lk 45) eristab nelja disaini rolli (vt tabel 1.3.). Disaini peamine roll on konkurentsieelise loomine (Lehari *et al.*, 2012, lk 37), seda ka rahvusvaheliselt (Walsh *et al.*, 1988, lk 201). Autori leiab, et disain suudab lahendada keerulisi probleeme ja muuta lahendus konkurentsieeliseks.

Tabel 1.3. Disaini rollid

Disaini roll	Kirjeldus
Disain kui eristaja (<i>differentiator</i>)	Disain kui konkurentsieelise allikas läbi brändi, kliendi lojaalsuse, hinnalisa või kliendi orientatsiooni.
Disain kui integreerija (<i>integrator</i>) või koordineerija (<i>coordinator</i>)	Disain kui ressurss, mis parendab uue toote arendusprotsesse; disain kui protsess, mis soodustab tootegruppide ülesehitust, kasutajale orienteeritud innovatsioonimudeleid ja <i>fuzzy-front-end</i> projektijuhtimist.
Disain kui muutja (<i>transformer</i>)	Disain kui ressurss uute äri võimaluste loomiseks, ettevõtte muutumisvõime parandamiseks või ettevõtte ja turu paremaks mõistmiseks.
Disain kui hea äri (<i>good business</i>)	Disain kui allikas suurema müügi, turuosa ja brändiväärtuse, parema kasumi ja investeringutasuvuse saavutamiseks; disain kui ühiskonna ressurss laiemalt.

Allikas: Borja de Mozota, 2003; 2006, lk 45.

On mitmeid võimalusi, kuidas ettevõtte saab disaini abil luua konkurentsieelist. Borja de Mozota (2006, lk 46) leiab, et disain kui konkurentsieelis võib võtta kaks vormi: (1) disain kui eristaja, mis loob välimise eelise eristuva toote või teenuse näol, või (2) disain kui koordineerija või integreerija, mis loob sisemise eelise protsesside näol. Ettevõtted esimeses grupis mõtleavad disainist maine ja brändi kontekstis, ettevõtted teises grupis mõistavad disaini kui põhipädevust (Borja de Mozota, 2006, lk 46). Sarnaselt Borja de Mozota'le (2006) jagas ka Walsh *et al.* (1988, lk 2) konkurentsivõime kaheks: mitte-rahaline, mis on ehitatud toote omadustele ja ettevõtte mainele, ning rahaline konkurentsivõime, mis baseerub kulufaktoritel. Seega loob disain konkurentsieelise kas eristuvate toodete ja teenuste või parendatud protsesside näol.

Disain aitab organisatsioonil saavutada ärilisi eesmärke ja luua paremat majandustulemust. Hertenstein *et al.* (2005) leidsid oma uuringus, et ettevõtted, kes kasutasid tööstuslikku tootedisaini efektiivselt, edestasid finantsnäitajate ja aktsiaväärtuse poolest neid ettevõtteid, kes kasutasid disaini vähem efektiivselt. Nende uuring näitas selgelt, et mõjusa disaini ja organisatsiooni majandusliku tulemuslikkuse vahel on tugev seos. Ka Gemseri ja Leendersi (2001) uuringust selgus, et disaini tootearendusse integreerimise

ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel on märkimisväärne ja positiivne seos. Suurbritannia uuringust selgus, et iga disaini investeeritud naela kohta võib suureneda käive 20 ja kasum nelja naela võrra (Design Council, n.d.b.). Ettevõtted, kes kasutasid disaini efektiivselt, kogesid ka positiivset investeeringutasuvust, mistõttu tuleks disaini näha pigem investeeringu kui kulutusena (Hertenstein *et al.*, 2005). McBride (2007, lk 21) rõhutab, et disaini ei tohiks käsitleda kui ressursi, vaid kui strateegilise eelise allikat, sest ressursid nõuavad kulutusi, kuid strateegilise eelise allikad teenivad tulusid.

Tuleb aga meeles pidada, et disain on vaid üks paljudest ettevõtte funktsioonidest, mis panustab toote või teenuse arendusse. Selleks, et toode või teenus oleks atraktiivne, toodetud efektiivselt ja jõuaks ka tarbijateni, tuleb disaineritel koostööd teha nii turunduse, arenduse, tootmise kui ka müügi osakonnaga (Hertenstein *et al.*, 2005, lk 5-6). Disaini, turunduse ja tootmise funktsioonid peavad olema tõhusalt integreeritud ja kombineeritud (Walsh *et al.*, 1988). Kui disain funktsioneerib ettevõttes vaid kui teenuste pakkuja ega ole teiste funktsioonidega integreeritud, siis on disaini mõju ettevõtte tulemuslikkusele piiratud (Gardien & Gilsing, 2013, lk 57). Kuid isegi, kui disain on integreeritud teiste funktsioonidega, võib disaini tulemus olla ohus, kui teised ettevõtte funktsioonid on ebaefektiivsed (Hertenstein *et al.*, 2005, lk 18). Ometigi tekitab disaini integreerimine disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel väljakutse, kuidas eraldada disaini panus teiste funktsioonide panusest.

Selleks, et disainist tingitud väärtusi saavutada, tuleb disaini juhtida. Rahaline investeering disaini ei taga automaatselt ettevõtte suurenenud tulemuslikkust, see saab ilmnedagi vaid juhitud protsessi ehk disainijuhtimise abil. Ettevõtted, kes juhivad disaini tõhusalt, saavutavad parema tulemuslikkuse, kui ettevõtted, kes seda ei tee. (Chiva & Alegre, 2009, 436) Ka Kooststra (2009) uuringust selgus, et hea disainijuhtimine võib kaasa tuua käibe suurenemise. Seega ei ole niivõrd oluline, kui palju disaini investeeritakse, vaid pigem see, kuidas seda juhitakse. Sellest, kuidas luuakse, juhitakse ja koordineeritakse projektiga seotud meeskondi, protsesse ja tehnoloogiat, sõltub disainiprojekti edu (Best, 2006). Seega mängib disainijuhtimine suurt rolli disainiprojekti ja seega ka organisatsiooni tulemuslikkuse tagamises.

Siinkohal tuleb mõista disainijuhtimise olemust. Disainijuhtimine on disaini planeeritud rakendamine ettevõttes, et aidata ettevõttel oma eesmärged saavutada ning strateegiat

arendada (Borja de Mozota, 2003). Disainijuhtimine on nagu sild disaini ja ettevõtluse vahel, mille eesmärk on luua jätkusuutlik ja strateegiline eelis ning mis annab disainerile hääle (McBride, 2007, lk 22). Siinkohal tuleb rõhutada keskse disainijuhi rolli olulisust organisatsioonis. Disainijuhi roll on langetada disaini puudutavaid strateegilisi otsuseid ning roll eeldab võimekust sekkuda otsustamisse juhatuse tasandil (Lehari *et al.*, 2012, lk 15). Lehari *et al.* (2012, lk 15) rõhutavad, et disainijuhtimist eristab tavapärasest juhtimisest disaini väärtuste ja protsesside mõistmine, oskus juhtida loovaid arendustegevusi ja visuaalse keele kirjaoskus. Iga organisatsioon peab looma oma unikaalse disaini strateegia, mis integreerituna organisatsiooni strateegiasse muudab disaini rakendamise lihtsaks ja efektiivseks, kuna on ühtne ja arusaadav tervele organisatsioonile (Viladas, 2009, lk 59). Disaini ei ole lihtne juhtida, kuid ühtne disaini strateegia ja keskne disainijuht aitavad seda juhtida.

Disaini on võimalik juhtida erinevatel tasanditel. Lehari *et al.* (2012, lk 16) eristavad mikro- ja makrotasandit. Mikrotasandil tähendab disainijuhtimine üksikute disainiprojektide juhtimist, makrotasandil aga disaini rakendamist kogu ettevõtte tegevuse ulatuses parema konkurentsieelise saavutamiseks (*Ibid.*). Borja de Mozota (2003, lk 72) eristab disaini integreerimist ja juhtimist ettevõtte operatiivsel, taktikalisel ja strateegilisel tasandil. Strateegilisel tasemel aitab disainijuhtimine visualiseerida ettevõtte strateegiat, kogudes turuandmeid ning võrreldes disaini tulemuslikkust ettevõtte tulemuslikkusega. Disaini strateegia aitab integreerida disaini ettevõtte kõigisse funktsioonidesse. Taktikalisel tasemel ühendab disainijuhtimine ettevõtte funktsioone ja koordineerib disaini strateegiat kooskõlas turunduse, innovatsiooni ja kommunikatsiooni funktsioonidega. Muuhulgas hindab ja parendab disainijuhtimine ka disaini protsesse ja hindab tasuvust investeringutelt. Operatiivse disainijuhtimise ülesanne on rakendada disaini strateegiat projektide tasemel. (Borja de Mozota, 2003) Borja de Mozota (2006, lk 46) leiab, et projektipõhine disainijuhtimine on liikunud strateegilise disainijuhtimise poole. Sõltuvalt disainijuhtimise tasandist varieeruvad disaini eesmärgid ja sellest tulenevad kasud.

Disainijuhtimist on võimalik organisatsioonis ka hinnata. Koostira (2009, lk 12) on loonud disainijuhtimise küpsuse mudeli, mis sarnaneb eelpool mainitud disaini redelile (vt lk 11):

1. aste – disainijuhtimise puudumine,
2. aste – disainijuhtimine kui projekt,
3. aste – disainijuhtimine kui funktsioon,
4. aste – disainijuhtimine kui kultuur.

Ka see redelikujuline mudel on nelja astmeline ning viitab sellele, et mida kõrgemal astmel asub organisatsioon, seda suuremat strateegilist mõju omab disain ettevõttes. Kuna disain mängib suurt rolli organisatsiooni tulemuslikkuses, siis traditsioonilised piirid disaini ja ülejäänud organisatsiooni funktsioonide vahel tuleb lõhkuda. Sellele viitab ka antud mudeli neljas aste. Ometigi erineb see mudel disaini redelist selle poolest, et need astmed on defineeritud viie teguri alusel, mis teeb selle mudeli spetsiifilisemaks ja detailsemaks. Need tegurid on teadlikkus disaini kasudest, protsess, planeerimine, asjatundlikkus ja ressursid. (Koostra, 2009, lk 12) Lisaks keskendub see mudel konkreetset disainijuhtimisele, mitte disaini kasutamisele organisatsioonis.

Organisatsioonisisese disaini alternatiiviks on osta disainiteenust disainibüroolt sisse, mis muidugi ei tähenda, et seda ei peaks juhtima. Von Stamm (2004, lk 17) ja Best (2006, lk 50-51) on kokku võtnud organisatsioonisisese ja -välise disaini eelised ja puudused. Selleks, et otsustada, kas osta teenust sisse või palgata disainer, tuleb ettevõttel põhjalikult hinnata oma spetsiifilisi disaini vajadusi (Viladas, 2009, lk 58). Neid kaht võimalust saab omavahel ka kombineerida. On aga leitud, et innovaatilise toote edus mängib olulist rolli eelkõige ettevõttesisene disain (Czarnitzki & Thorwarth, 2012, 878). Antud juhul peetakse silmas täiesti uut toodet, mitte imitatsioone, ning seda põhjendatakse seeläbi, et ettevõtteväliste disainerite kaudu võivad uudised uutest toodetest levida ka konkurentideni. Seega on nii organisatsiooni-välisel kui ka -sisesel disainil omad eelised ja puudused.

Disaini on võimalik ettevõtluses kasutada eelkõige erinevaid disainiprojekte läbi viies, aidates seeläbi organisatsioonil ellu viia oma strateegilisi eesmärke. Nii nagu iga projekti, iseloomustab ka disainiprojekti oma unikaalne või korratav eesmärk, mida püütakse täita piiratud aja ja eelarve piires. Selleks, et teada saada, kui hästi projekti eesmärk saavutati, tuleb tulemuslikkust ka hinnata.

Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine on vajalik selle juhtimise eesmärgil ettevõtete ja disainijuhtidele. Disain loob küll ettevõttele väärtust, kuid selle mõju peab olema mõõdetav, et disainijuhtimine oleks võimalik (Borja de Mozota, 2006). Nagu ütleb ka tuntud ärijuhtimistõde – seda, mida ei saa mõõta, ei saa ka juhtida. Juhtimise seisukohast on hindamine oluline, kuna parandab efektiivsust ning muudab kogu protsessi rohkem teaduslikuks (Lockwood, 2007, lk 95). Ettevõtte on nõus disainile kulutama vaid lootuses saada investeeringutelt kindlat kasu, kuid tihtilugu näivad disainile kulutatud summad suured ning sellest saadav tulu liiga ebamäärane (Lehari *et al.*, 2012, lk 146). Ettevõtete peamine eesmärk on siiski kasumit teenida, mistõttu on vaja teada, kas tehtud investeeringud tõid oodatud kasu. Tulemuslikkuse mõõtmine võimaldab hinnata, kas püstitatud eesmärk sai täidetud, kas disainer ja disainijuht tegid head tööd ning mida saaks järgmisel korral teha paremini. Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine võimaldab tõestada disaini väärtust.

Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine on oluline teema ka disaineritele ja disainiauhindade väljaandjatele. Praegu ei mõista ettevõtlus disainiprotsessi väärtust ega selle aja- ja rahamahukust ning paljud disainerid ei oska põhjendada disaini kasulikkust (Best, 2006). Disainiprojektide hindamine võimaldab disaineritel tõestada oma töö väärtust seoses mõõdetavuse ja ärilise mõjuga. Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisega tegelevad ka disainierialaliidud, kes annavad välja disainiauhindu. Nende eesmärk on hinnata konkursile kandideeritud disainiprojekte võimalikult objektiivselt kokkulepitud kriteeriumite alusel ning tunnustada parimaid.

Kokkuvõtteks võib öelda, et disaini olemust võib mõista kui probleemide lahendamise protsessi, kuid ühtset välja kujunenud definitsiooni ei ole olemas. Disain mängib erinevaid rolle, kuid disaini põhiülesanne on luua organisatsioonile konkurentsieelis. Läbi efektiivse disainijuhtimise suudab disain parendada ettevõtte majanduslikku tulemuslikkust. Disaini rakendamisest saadavad kasud on seotud sellega, mis on disaini objekt, millisel tasandil disaini juhitakse ning kuidas on disain integreeritud organisatsiooni teistesse funktsioonidesse. Disainiprojektide tulemuslikkust on vaja hinnata, et juhtida disaini ja teha kaalutletud otsuseid, näha disaineri ja disainijuhi tööpanust, tunnustada parimaid ning tõestada disaini väärtust.

1.2. Projektide tulemuslikkuse hindamise põhimõtted erinevates valdkondades

Disaini kasutamine ettevõtluses on eelkõige projektipõhine ning seetõttu on oluline mõista projekti tulemuslikkuse hindamise põhimõtteid ja seonduvaid väljakutseid. Tulemuslikkus ja edu on subjektiivsed mõisted, kuna omavad inimeste jaoks erinevaid tähendusi. Ika (2009, lk 7) on leidnud, et erinevate autorite vahel ei ole ühtset seisukohta, kuidas defineerida projekti edu, kuid üldiselt nõustutakse, et projekti tulemuslikkus on mitmetähenduslik, kõikehõlmav ja mitmemõõtmeline kontseptsioon, mille definitsioon seostub spetsiifilise kontekstiga. Lisaks sellele on projekti edu seotud otseselt ja kaudselt organisatsiooni eduga – kõik tulemuslikud projektid panustavad ettevõttele lisandväärtuse loomisse ning püsiv pikaajaline väärtusloome ongi ettevõtte edu hindamise ülim mõõdik (Cooke-Davies, 2002, lk 189). Seega on projektide tulemuslikkuse mõõtmine muuhulgas vajalik ka organisatsiooni edu hindamiseks.

Shenhar ja Dvir (2007a) eristavad kolme vaadet projekti juhtimisele. Esimene ja traditsioonilisem vaade on operatiivne ehk projekti vaade, mille puhul on projekt kui tegevuste jada, mis tuleb teostada ja lõpetada vastavalt plaanile. Teine vaade keskendub meeskonnale ja eestvedamisele, vaadeldes projekte kui organisatsioonilisi meeskondi, mida tuleb juhtida ja motiveerida. Viimase, strateegilise ehk äri vaate puhul on projektid ettevõtlusega seotud tegevused, mis peavad saavutama projekti ärilised eesmärgid. Iga vaade põhineb erinevatel eeldustel, kasutab erinevaid kriteeriume ning defineerib juhi rolli erinevalt. (Shenhar & Dvir, 2007a) Sellest tulenevalt on projekti juhtimise standardeid ja mudelid loodud (1) projektide juhtimiseks, (2) inimeste arendamiseks ja hindamiseks ja (3) organisatsioonide juhtimiseks (Crawford, 2007, lk 223). Seega saab tulemuslikkust hinnata nii projekti, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil.

Projektide hindamisel eristatakse kolme etappi: (1) hindamine enne projekti, (2) hindamine projekti vältel ja (3) hindamine projekti lõpus. Esimene etapp on oluline, et teha valik, milliseid projekte teostada, teine etapp on vajalik, et mõista, kui edukas on projekt seni olnud, ning viimane etapp on oluline, et hinnata, mil määral täitis projekt edukriteeriume. (Frame, 2007) Tulenevalt magistritöö eesmärgist mõista disainiprojekti lõplikku tulemuslikkust käsitletakse antud magistritöös eelkõige viimast etappi.

Projekti eduga on seotud kaks mõistet, edukriteeriumid ja edutegurid, mida on oluline eristada. Edukriteeriumid on sõltuvad muutujad, mille alusel hinnatakse projekti edu, edutegurid on aga sõltumatud muutujad, mida saab mõjutada, et suurendada projekti edu (Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010, lk 81). Projekti eesmärkides ja kriteeriumites tuleb kokku leppida enne projekti algust (Baccarini, 1999; Dvir, Raz, & Shenhar, 2003; Shenhar & Dvir, 2007b) ning seejärel tuleb kindlaks määrata tegurid, mis aitaksid eesmärke ja seejuures kriteeriume saavutada (Todorović, Mitrović, & Bjelica, 2013; Turner *et al.*, 2010, lk 81). Tegureid võib vaadelda kui sisendeid ning kriteeriume kui väljundeid projekti juhtimises.

Võib öelda, et suurim väljakutse on sobivate kriteeriumite valimine projekti eesmärgi saavutamise hindamiseks. Kriteeriumite valimine on keeruline protsess ning nende osatähtsus võib ka muutuda ajas (Neely, 1999). Mõned projekti kriteeriumid on nn kõvad ehk objektiivsed, materiaalsed ja arvuliselt mõõdetavad, ning neid on võrdlemisi lihtne mõõta ja nende suhtes konsensusesele jõuda, kuid nn pehmed kriteeriumid vihjavad sellistele aspektidele nagu rõõm, tööga rahulolu ja parandatud maine ning see mõõde on subjektiivne, vaevu hoomatav ja keerulisem hinnata (Baccarini, 1999). Kriteeriumite mõõdetavus võimaldab nende saavutamist projekti lõpus ka täpsemalt hinnata.

Kuna projekti tulemuslikkus on oluline paljudele huvigruppidele, on vaja kriteeriumites kokku leppida koostöös kõigi olulisemate huvigruppidega (nt Kezner, 2011, lk 71; Todorović *et al.*, 2013; Turner, 1999; Turner *et al.*, 2010). See pole lihtne ülesanne, kuid siiski vajalik. Kui keskendutakse vaid mõnele huvigrupile ega kaasata kõiki olulisi huvigruppe, siis võivad kõrvalejäänud huvigrupid näha projekti ikkagi kui läbikukkunut (Turner *et al.*, 2010). Dvir *et al.* (2003) ning Khang ja Moe (2008) lisavad, et projekti tulemuslikkuse parandamiseks on vaja kaasata huvigruppe projekti kõikides etappides, milleks on kavandamine, planeerimine, teostamine ja lõpetamine. Seega tuleb kriteeriumite paikapanemisel arvestada huvigruppidega.

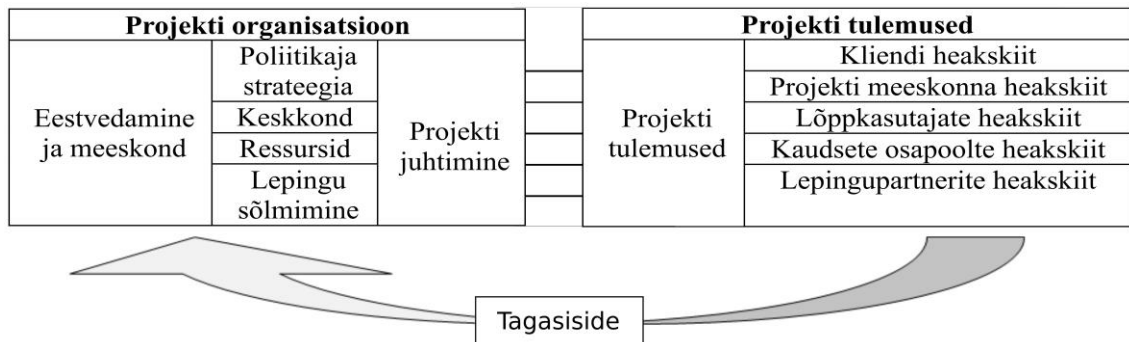
Klassikaliseim käsitlus võtab projekti tulemuslikkuse hindamisel vaatluse alla kolm kriteeriumit: aeg, kulud ja kvaliteet. Ometigi tekib küsimus, kas projekt, mis on aega, kulu ja kvaliteeti arvestades olnud edukas, kuid mida kliendid ei kasuta, mis investorile ei meeldi ja mis organisatsioonile erilist kasu ei too, saab nimetada edukaks. Seega ei anna ainuüksi need kolm kriteeriumit täielikku pilti projekti tulemuslikkusest ning

lisaks nendele peab kasutama ka teisi kriteeriume (Atkinson, 1999; Dvir *et al.*, 2003; Shenhar & Dvir 2007b; Turner *et al.*, 2010; Turner & Zolin, 2012). Nimelt on aeg, kulu ja kvaliteet lühiajalised mõõtmised, mis ei kajasta pikaajalist edu (Shenhar & Dvir, 2007b, lk 35). Pealegi on aja ja kulu määratlus tihtilugu vaid hinnanguline ning arvutatakse siis, kui projekti kohta on vähe teada, ning kvaliteet on fenomen, põhinedes inimeste hoiakutel ja uskumustel, mis sageli muutuvad projekti elutsükli vältel (Atkinson, 1999, lk 337). Seega on vaja lisaks nendele ka teisi kriteeriume, mis mõõdaksid ka projekti pikaajalisemat edu.

Oluline on teha vahet projekti edu kahe komponendi vahel: projekti edu ja projekti juhtimise edu. Projekti edu keskendub projekti lõpptulemuse mõjudele, projekti juhtimise edu aga protsessile ja seejuures projekti lõpetamisele kokkulepitud aja, kulude ja kvaliteedinõuete piires (Baccarini, 1999, lk 25). Atkinson (1999) raamistab projekti edu terminitega efektiivsus (*efficiency*) ehk „asju õigesti tegema“ ja mõjususe (*effectiveness*) ehk „õigeid asju tegema“. Shenhar ja Dvir (2007b, lk 23) nimetavad neid termineid projekti eduks ja tulemi eduks ning nendivad, et neid ei tohiks eraldi vaadata, kuna on ühe mündi kaks külge. Baccarini (1999, lk 31) väidab, et projekti juhtimise edu on alati teisejärgulisem kui projekti edu eesmärgid. Sellest tulenevalt tuleb teha vahet edukal projektil ja edukalt juhitud projektil. Cooke-Davies (2007b) lisab veel kolmanda tasandi, milleks on pidev projekti edu, viidates õigete projektide õigesti teostamisele korduvalt pikema aja jooksul. Iga edu tase huvitab erinevaid inimesi organisatsiooni hierarhiast, iga tase ilmneb erineval ajahetkel ning kõik tasemed on omavahel seotud. Selleks, et organisatsioon saaks monitoorida oma edu, tuleb kasutada erinevaid kriteeriume, mis hõlmaksid kõiki edu tasemeid. (Cooke-Davies, 2007b) Seega on projekti tulemuslikkuse hindamisel olulised nii projekti kui ka projekti juhtimise edu.

Projekti tulemuslikkusest on huvitatud mitmed osapooled. Westerveld (2003, lk 415) on loonud projekti täiuslikkuse mudeli, mis seostab omavahel kriteeriumid kui huvigruppide heakskiidu ja tegurid kui organisatsiooni ning toob välja mitmed huvigrupid, kes on huvitatud projekti tulemuslikkusest (vt joonis 1.1.). Tema mudel põhineb kvaliteedijuhtimises tuntud täiuslikkuse mudelil, mis on suunatud organisatsiooni juhtimise kvaliteedi hindamiseks ja parendamiseks (Westerveld, 2003, lk 411). See mudel näitab, et projekti edu saab hinnata erinevate huvigruppide

heakskiidu alusel ning erinevad huvigrupid hindavad projekti edu erinevalt. Ometigi ei väida see, et huvigrupid hindavad projekti edu erineval ajahetkel.

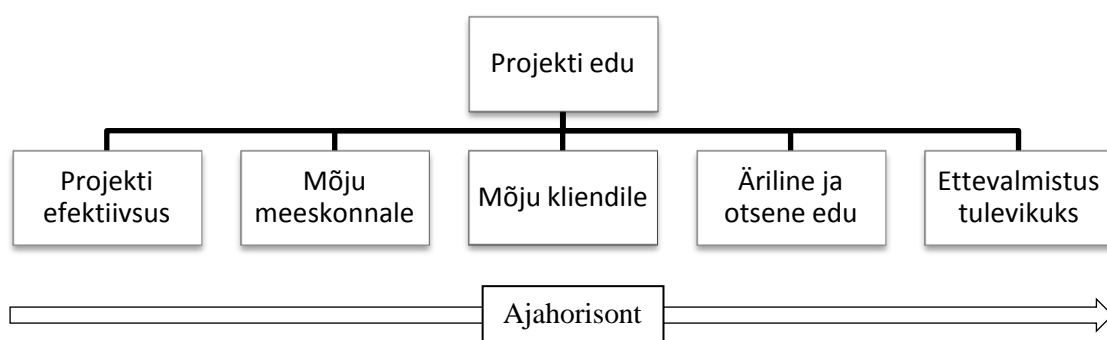


Joonis 1.1. Projekti täiuslikkuse mudel (Westerveld, 2003)

Erinevad huvigrupid hindavad projekti edu erinevate kriteeriumite alusel ning annavad oma hinnangu projekti edule erineval ajahetkel (Cooke-Davies, 2007b; Dvir *et al.*, 2003; Shenhar & Dvir, 2007b; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001; Turner, 1999; Turner & Zolin, 2012). Turner (1999) väidab, et projektis osalejad, sh projektijuht, projekti meeskond ja tarnijad, hindavad tulemuslikkust projekti lõppedes. Töötajad, omanikud ja kliendid hindavad projekti tulemuslikkust paar kuud peale projekti lõppemist, vastavalt sellele, kui hästi see nende vajadusi rahuldab. Investorid, juhatus ja aktsionärid hindavad aga projekti mõni aasta pärast projekti lõppemist, vastavalt sellele, kui hästi saavutati organisatsiooni strateegilised eesmärgid ja äriline areng. Sellisel juhul hinnatakse projekti lõpus projekti väljundit, mõni kuu peale projekti lõppemist tulemust ning aastate pärast mõju. (Turner, 1999) Sellest tulenevalt võib väita, et projekti edu saab täielikult hinnata alles kuid või isegi aastaid pärast projekti lõppemist.

Kuna projekti edu on mitmemõõtmeline kontseptsioon, vajab iga projekt rohkem kui üht mõõdet, et hinnata selle edu. Shenhar ja Dvir (2007b) täiustasid oma eelnevaid uurimistöid ning töid välja viis projekti tulemuslikkuse dimensiooni, mis aitavad planeerida ja hinnata projekti edu (vt joonis 1.2.). Esimest dimensiooni hinnatakse kohe peale projekti lõppu, kaht järgmist mõni kuu hiljem ning kahte viimast aastate pärast (Shenhar & Dvir, 2007b, lk 29). Joonist 1.2. on täiendatud ajahorisondiga. Tähelepanu tuleb pöörata aga sellele, et mida pikem on viivitus projekti algatamise ja edu hindamise vahel, seda raskemaks hindamine kujuneb (Cooke-Davies, 2007b). Iga dimensioon on

oluline erineva huvigrupi jaoks, näiteks hindab projekti efektiivsust eelkõige projektijuht. Vastavalt projektile tuleb defineerida iga dimensiooni jaoks uusi kriteeriume ning vastavalt projektile võib dimensioonide tähtsus varieeruda. (Shenhar & Dvir, 2007b; Shenhar *et al.*, 2001; Shenhar, Levy, & Dvir, 1997) Need dimensioonid pakuvad universaalset raamistikku, et hinnata projekti tulemuslikkust enamikul juhtudel ja kontekstides (Shenhar & Dvir, 2007b, lk 29). Selle mudeli väärtus seisneb ühtlasi ka selles, et näitab, kuidas seostuvad omavahel projekti ja alalise organisatsiooni edu, sest projekti pikema aja dimensioonid keskenduvad eelkõige alalise organisatsiooni edule.



Joonis 1.2. Dimensioonid projekti tulemuslikkuse hindamiseks (Shenhar & Dvir, 2007b; Shenhar *et al.*, 2001; Shenhar *et al.*, 1997; autori täiendatud)

Turner ja Zolin (2012) on aga loonud integreeritud mudeli Turner'i (1999), Shenhar'i ja Dvir'i (2007b) ja Westerveldi (2003) mudelitest (vt lisa 1). Selle mudeli kriteeriume saab kasutada projekti tulemuslikkuse hindamiseks projekti elutsükli vältel (Turner & Zolin, 2012). Turner ja Zolin (2012) väidavad, et projekti edu hinnatakse kõigi kolme tulemuse puhul – väljund, tulemus ja mõju – ning neid hinnatakse vastavalt projekti lõpus, mõni kuu pärast projekti lõppu või mõni aasta pärast projekti lõppu. Oluline täiendus selle mudeli puhul on see, et erinevad huvigrupid teevad hinnanguid kõigi kolme tulemustaseme kohta kolmel erineval ajahetkel ja erinevate kriteeriumite põhjal.

Lisaks projekti edu hindamisele projekti lõpus, tuleb projekti meeskonnal hinnata projekti edu ka projekti vältel. Edu võtmenäitajad (*key performance indicators, KPI*) on kriteeriumite mõõdikud, mida kasutatakse projekti vältel, et tagada selle arenemine õiges suunas (Turner *et al.*, 2010, lk 89). Teisisõnu, neid tuleb jälgida projekti vältel, et kriteeriumid saaksid täidetud. Võtmenäitajad tuletatakse kriteeriumitest ja need

mängivad olulist rolli otsuste tegemisel (Kerzner, 2011; Todorović *et al.*, 2013). Mõõdikute juhtimist nähakse tihti lisatöökohustustena, aga ilma nende mõõdikuteta, keskendutakse reaktiivsele, mitte proaktiivsele juhtimisele (Kerzner, 2011, lk 75). Seega on edu võtmenäitajad olulised, et hinnata projekti tulemuslikkust projekti vältel.

Nii nagu kriteeriumite valimine, ei ole ka õigete võtmenäitajate leidmine lihtne ülesanne. Tüüpiliselt valitakse kuus kuni kümme võtmenäitajat (Kerzner, 2011, lk 103), kuid Turner *et al.* (2010, lk 92) sõnul ei tohiks neid olla üle kuue. Projekti meeskond peab eelnevalt kokku leppima ka prioriteetides, et langetada otsuseid projekti ajal (Turner *et al.*, 2010, lk 89). Soovitatav on võtmenäitajad identifitseerida vastavalt projekti elutsükli faasidele, kuna võtmenäitajad võivad muutuda projekti vältel (Khang & Moe, 2008; Todorović *et al.*, 2013). Projekti elutsükkel koosneb üldjuhul neljast etapist: algatamine, planeerimine, elluviimine ja kontroll ning lõpetamine.

Lisaks kriteeriumitele ja võtmenäitajatele on projekti eduks vaja edutegureid. Tegurid on sisendid projekti juhtimises, mis võivad otseselt või kaudselt viia projekti eduni. Üks tuntuimaid tegurite nimekirju on välja toodud tabelis 1.4., kus tegurid on mõju kahanemise järjekorras. Cooke-Davies (2002) aga eristab projekti, projekti juhtimise ja pideva projekti edu ning on vastavalt sellele välja toonud neli rühma edutegureid:

- projekti juhtimise edutegurid, mis soodustavad tähtjast kinnipidamist;
- projekti juhtimise edutegurid, mis soodustavad eelarves püsimist;
- projekti edutegurid, mis soodustavad kasude realiseerimist;
- projekti edutegurid, mis soodustavad organisatsiooni strateegia elluviimist.

Kumbki nimetatud tegurite nimekirjast ei arvesta aga projekti elutsükliga. Pinto ja Prescott (1988) on leidnud, et erinevates projekti elutsükli etappides muutub mitmete tegurite suhteline osatähtsus. Ka Khang ja Moe (2008) kasutavad projekti edu hindamiseks projekti elutsükli ning jagavad oma mudelis kriteeriumid ja tegurid vastavalt sellele. Sidudes tegurid projekti elutsükli sobivate etappidega, hõlbustame meetmete määratlemist projekti hindamiseks ja edu analüüsimiseks.

Kirjanduses on ilmunud palju erinevaid nimekirju ja mudeleid eduteguritest. Fortune ja White (2006) esitasid 63 väljaande põhjal ülevaate erinevate autorite teguritest ning

nende uuringu põhjal on näha, et autorite vahel on ainult piiratud konsensus tegurite suhtes, mis mõjutavad projekti tulemuslikkust. Nagu ütleb ka Cooke-Davies (2007b), pole olemas nn imerohtu projekti edu saavutamiseks. See võib tuleneda sellest, et edutegurid ei ole universaalsed, varieerudes projektist projekti, ning projektijuhtide ülesanne on tuvastada tähtsaimad neist.

Tabel 1.4. Projekti edutegurid

Edutegur	Kirjeldus
Projekti missioon	Selgelt sõnastatud eesmärgid ja siht
Tippjuhtkonna toetus	Ressursside, autoriteedi ja võimu tagamine
Projekti ajakava ja plaanid	Projekti teostamise protsessi detailne spetsifikatsioon
Kliendi konsultatsioon	Kommunikatsioon ja konsultatsioon kõigi osapooltega
Personal	Projekti meeskonna värbamine, valik ja koolitamine
Tehnilised ülesanded	Tehnoloogia kättesaadavus ja oskusteave
Kliendi heakskiit	Toote müümine lõppkasutajale
Monitooring ja tagasiside	Õigeaegne põhjalik teabe kontroll igas projekti etapis
Kommunikatsioon	Õigeaegne andmete edastamine kõigile osapooltele
Veaotsing	Võime lahendada ootamatuid probleeme

Allikas: Pinto & Prescott, 1988, lk 7; Slevin & Pinto, 1986, lk 57-58.

Projekti edu hindamine on keeruline teema, kuna sellega on seotud mitmesugused väljakutsed. Cooke-Davies (2007b, lk 238) toob välja kolm peamist väljakutset projekti edu hindamisel: (1) mõistete puuduvad üldsuse poolt aktsepteeritud definitsioonid, (2) iga projekt on erinev, mistõttu on projektide võrdlemine ebamäärane, ning (3) uurimismeetodid peavad hõlmama kolme olulist maailma – füüsilist, sotsiaalset ja personaalset. Autor usub, et väljakutsetest hoolimata on hindamisest ja kriteeriumitest rohkem kasu kui kahju.

Nagu varemalt käsitletud, saab projekte vaadelda ka kui meeskondi. Selle hindamiseks on loodud kompetentsimudelid, mis määratlevad projekti juhtimiseks vajalikud kompetentsid indiviidi tasandil. Lisaks saab hinnata ka alalise organisatsiooni võimekust pidevalt tulemuslikke projekte juhtida. Selleks on loodud küpsusmodelid. Neid kasutatakse, et mõista kasulikke projektijuhtimise praktikaid ja protsesse, juhtida organisatsiooni arengut, hinnata organisatsiooni võimekust juhtida projekte ja nende gruppe ning integreerida praktikad ja protsessid projekti, programmi ja portfoolio juhtimisse (Cooke-Davies, 2007a). Võrreldes aga üksikute projektide standarditega pole

küpsusmodelid niivõrd kitsad ja determineeritud ning võimaldavad juhtida ka mitmeid projekte ja programme (Crawford, 2007). Küpsusmodelite põhjal on viidud läbi mitmeid uuringuid (nt Cooke-Davies & Arzymanow, 2003; Pennypacker & Grant, 2003), mis võrdlevad küpsust organisatsioonide ja majandusharude lõikes.

Küpsusmodelid soodustavad pidevat protsesside parendamist. Küpsusmodelid said alguse võimekuse küpsusmodelist CMM (*Capability Maturity Model*), mis töötati välja tarkvara valdkonna jaoks (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993). CMM modelis eristatakse viit küpsuse taset, mis on kujutatud „redelina“: (1) algne tase, (2) korratav tase, (3) määratletud tase, (4) juhitud tase ja (5) optimeeritud tase (*Ibid.*). Kerzner (2003, lk 737) rõhutab, et tasemed võivad küll kattuda, kuid järgmisele tasemele jõudmiseks, peab eelnev tase olema läbitud. Iga organisatsioon peab leidma oma optimaalse taseme, vastavalt oma võimekusele (Neverauskas & Railaite, 2013, lk 361). Ka disainiredel (vt lk 11) ja disainijuhtimise hindamise mudel (vt lk 15) on oma olemuselt küpsusmodelid.

CMM'i võib pidada kõigi küpsusmodelite eelkäijaks ning selle mõju on ulatunud ka teistesse majandusharudesse. Ühed tuntumad küpsusmodelid projektijuhtimises on PMMM (*Project Management Maturity Model*), OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) ja P2M (*Project & Program Management for Enterprise Innovation*) (Cooke-Davies, 2007a). Üldjoones on küpsusmodelid võrdlemisi sarnased, kuid erinevad oma ulatuse, struktuuri ja analüüsitavate projektijuhtimise valdkondade poolest. Lisaks esimesele küpsusmodelile on loodud veel vähemalt 30 küpsusmodelit, mis ühest küljest on lai valik, kuid teisest küljest tekitab probleeme parima küpsusmodeli valikul organisatsiooni jaoks. (Neverauskas & Railaite, 2013) Organisatsioonil tuleb hoolikalt valida, missugust mudelit kasutada, sest nagu ilmnes Brookes, Butler, Dey ja Clark (2014) läbiviidud uuringust, mõjutab kõrgemal küpsuse tasemel olles valitud struktuur parendusettepanekute tegemist.

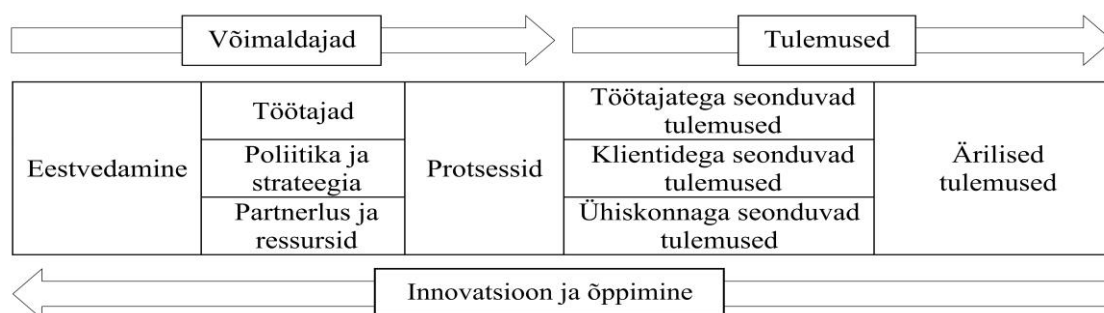
Küpsusmodelitele leidub ka kriitikat. Küpsusmodelid hõlmavad praktikat (*know-what*), aga mitte mittemateriaalset aspekti projekti juhtimisest (*know-how*), mistõttu suudavad küpsusmodelid viia organisatsiooni vaid ajutise konkurentsieeliseni (Jugdev & Thomas, 2002). Nagu nad ise ütlevad (*Ibid.*, lk 11): „Küpsusmodelid on projekti juhtimise komponendid, mitte valdkonna terviklik representatsioon“. Ka Cooke-Davies (2007a) nõustub selle seisukohaga. Sellega saab osaliselt nõus olla, kuid tuleb ka märkida, et

model peabki olema reaalse elu lihtsustus. Ka Crawford (2007, lk 208) tõdeb, et ükski dokument ei suuda hõlmata kõiki projektijuhtimise teadmisi ega praktikaid, seega tuleb iga dokumenti käsitleda kui üht võimalikku vaadet projekti juhtimisele. Kriitikat on leidnud ka asjaolu, et kirjanduses on palju küpsusmudeleid, aga vähe empiirilisi uuringuid (Neverauskas & Railaite, 2013). Vähe on empiirilisi töid, mis seostaks kõrgema küpsustaseme kõrgema projekti tulemuslikkusega, ning näitaks, kuidas parendada projekti tulemuslikkust (Brookes *et al.*, 2014). Seega on küpsusmodelitel omad eelised ja puudused ning seda valdkonda on empiiriliselt veel vähe uuritud.

Finantsjuhtimises saab samuti tulemuslikkust hinnata nii projekti kui ka organisatsiooni tasandil, aidates teha juhtidel finantsjuhtimisalaseid otsuseid. Üks võimalik projekti tulemuslikkuse näitaja on investeringutasuvus ROI (*return on investment*), mis mõõdab projekti tulude ja kulude suhet, teisisõnu näitab, kui palju kasumit või kulude kokkuhoidu annab projekt, millesse investering tehakse. Organisatsiooni majandusliku tulemuslikkuse hindamise mõõdikud võib jagada kolmeks: (1) rentaabluuse ehk tasuvuse näitajad, mis mõõdavad ettevõtte võimet teenida tulusid käibe, varade ja omakapitali suhtes, (2) efektiivsuse näitajad, mis näitavad ettevõtte võimet oma varasid kasutada, (3) finantsnäitajad, mis mõõdavad ettevõtte majanduslikku olukorda (Zsidó & Fenyves, 2015). Projekti ja ettevõtte tulemuslikkuse hindamiseks on mitmeid finantsnäitajaid.

Organisatsioonid aga ei tohiks toetuda ainult finantsilistele kriteeriumitele, sest need ei paku terviklikku informatsiooni sellest, kuidas läheb organisatsioonil seoses strateegiliste tegevustega (Chakravarthy, 1986; Neely, 1999). Eeskujulik ettevõtte ei tohiks maksimeerida ainult aktsionäride kasusid, vaid peaks tasakaalustama kõigi huvigruppide huvisid (Chakravarthy, 1986). Kotane (2015) uuringust selgus, et ettevõtte tulemuslikkuse hindamisel väärtustatakse kõrgemalt mitte-finantsilisi mõõdikuid kui finantsilisi, mis kinnitab mitte-finantsiliste mõõdikute vajalikkust. Finantsilistest mõõdikutest on kõige olulisemad kogukasum, netokäive, varude käibekordaja, laenude osakaal, kulumieelse ärikasumi rentaabluus ja investeringutasuvus. Mitte-finantsilistest mõõdikutest olid tähtsaimad aga ettevõtte maine, uute toodete ja teenuste arendamine, töötajate rahulolu. (Kotane 2015) Finantsmõõdikud pakuvad väärtuslikku, kuid piiratud vaadet väärtuse loomisele (Harrison & Wicks, 2013, lk 109). Sellest lähtuvalt ei piisa tulemuslikkuse hindamisel vaid majandusliku edu mõõtmisest.

Et majanduskeskkonnas konkureerida, tuleb organisatsioonil mõista, tasakaalustada ja juhtida huvigruppide huve ja ootusi. Kvaliteedijuhtimisest tuntud täiuslikkuse mudel (*Excellence Model*) on mõeldud organisatsiooni juhtimise kvaliteedi hindamiseks ja pidevaks parendamiseks. Mudel aitab mõista, kuidas tegevused ja tulemused on omavahel seotud ja milline on nende vastastikune mõju. Selle mudeli väärtus seisneb selles, et seda saab rakendada igale organisatsioonile, olenemata suurusest, sektorist või küpsusest. (EFQM, n.d.) Mudel eristab viit võimaldajat ja nelja tulemust (vt joonis 1.3.).



Joonis 1.3. EFQM täiuslikkuse mudel (EFQM, n.d.)

Üks laialt levinud tulemuslikkuse hindamise süsteem on ka strateegilisest juhtimisest tuntud tasakaalus tulemuskaart, mis hindab strateegia elluviimist ja arvestab oluliste huvigruppidega. Tasakaalus tulemuskaart võimaldab juhtidel vaadelda ettevõtte tulemuslikkust neljast perspektiivist lähtuvalt: (1) finantsid, (2) kliendid, (3) sisemised protsessid ning (4) innovatsioon ja õppimine. Mudeli eesmärk on saavutada finantsilised eesmärgid, kuid see arvestab ka teisi tegureid, mis on nende saavutamiseks vajalikud. Kõik neli perspektiivi mõjutavad üksteist vastastikku. Vastavalt perspektiivile sõnastatakse strateegilised eesmärgid ja lepitakse kokku mõõdikutes. (Kaplan & Norton, 1992) Nelja perspektiivi abil tasakaalustatakse lühi- ja pikaajalised eesmärgid ning finantsilised ja mitte-finantsilised mõõdikud (Kaplan & Norton, 1996). Autori arvates, on tasakaalus tulemuskaart üks asjakohaseimaid hindamissüsteeme, kuna hõlmab kõiki olulisi aspekte ja huvigruppe, ja mida saab rakendada ka projekti tasandil.

Kokkuvõtteks võib öelda, et projekti tulemuslikkus on seotud alalise organisatsiooni tulemuslikkusega ning hindamisel tuleb kasutada nii lühi- kui ka pikaajalisi kriteeriume. Kriteeriumite kokku leppimisel tuleb arvestada kõigi oluliste huvigruppidega, kuna nad hindavad tulemuslikkust erinevate kriteeriumite alusel ning erineval ajahetkel. Oluline

on eristada projekti ja projekti juhtimise edu ning neid tuleb vaadelda koos, olgugi et juhtimise edu on tihtipeale teisejärgulisem kui projekti edu. Tulemuslikkust mõjutavad paljud tegurid ning hindamisega on seotud mitmed väljakutsed. Tulemuslikkuse hindamiseks on loodud mitmesuguseid mudeleid, näiteks viie dimensiooniline mudel ja küpsusmodelid projektijuhtimises, täiuslikkuse mudel kvaliteedijuhtimises ning tasakaalus tulemuskaart strateegilises juhtimises.

1.3. Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine ja väljakutsed disainiauhindade kontekstis

Disaini tulemuslikkust on võimalik hinnata mitmel tasandil. Whicher, Raulik-Murphy ja Cawood (2011, lk 46) võtavad arvesse era- ja avaliku sektori ning mikro- ja makromajandusliku tasandi ning eristavad disaini tulemuslikkuse hindamisel nelja tasandit: (1) üksikud ettevõtted, (2) üksikud programmid ja poliitikad, (3) rahvuslik majandusharu, (4) rahvuslik majandus/ühiskond. Tulenevalt magistritöö eesmärgist vaadeldakse edaspidi üksikuid ettevõtteid. Organisatsiooni sees saab tulemuslikkust hinnata aga nii projekti kui ka alalise organisatsiooni tasandil. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist käsitletakse tulemuslikkuse hindamist projekti tasandil, sest disaini kasutatakse organisatsioonides peamiselt disainiprojekte läbi viies.

Sarnaselt teistele projektidele on ka disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine oluline kolmes etapis: (1) enne disainiprojekti, (2) disainiprojekti vältel ning (3) selle lõpetamisel. Esimeses etapis hinnatakse võetavat riski, teises etapis protsessi efektiivsust ning kolmandas etapis eesmärgi saavutamist. (Viladas, 2011, lk 57) Tulenevalt magistritöö eesmärgist käsitletakse eelkõige disainiprojekti viimast etappi, et mõista disainiprojekti lõplikku tulemuslikkust, eesmärkide ja kriteeriumite saavutamist.

Projekti tulemuslikkus näitab, millises ulatuses vastavad projekti tulemused püstitatud eesmärkidele. Disaini hindamiseks tuleb mõõta, kas disainilahendus saavutas ärilised eesmärgid ja jõudis soovitud tulemini (Phillips, 2004, lk 128). Seega on hindamise eelduseks selgelt sõnastatud eesmärk. Mida selgemalt on eesmärk sõnastatud, seda lihtsam on disainiprojekti tulemuslikkust hinnata (Design Council, n.d.a). On oluline märkida, et disainimõtlemise puhul sõnastatakse eesmärk ja kriteeriumid protsessi jooksul, kui probleem on tuvastatud (Dijksterhuis & Silvius, 2016, lk 78). Eesmärk

pannakse kirja disaini lähteülesandesse. See on kirjalik kokkulepe projekti osapoolte vahel, mille abil mõistab disainer ettevõtte ärilist probleemi ja ettevõtte saab selgitada, mida nad disainiprojekti abil saavutada tahavad (Phillips, 2004). Lähteülesanne kindlustab, et klient saab selle, mida ta tahab, olgugi et veel ei ole teada, milline see täpselt olema saab. Iga disainiprojekti lõpus tuleb üle vaadata lähteülesanne koos kliendi, projektimeeskonna ja kasutajatega ning vastata küsimustele: kas huvigruppide vajadused on täidetud, kuidas vastab projekt kriteeriumitele ning milline on saavutatud kasu (Best, 2006). Seega peab disainiprojekt vastama püstitatud lähteülesandele.

Disainiprojekti tulemuslikkust tuleb vaadelda nii kliendi kui ka ettevõtte vaatevinklist. Projekti edu ei pea vastama pelgalt lähteülesandele, vaid olema kooskõlas ettevõtte ärimudeli, brändivisiooni ja –väärtuste ning lõpptarbijatega (Best, 2006). Disainiprojekti tulemuslikkuse paremaks hindamiseks tuleb vastavalt nendele kahele huvigrupile eristada projekti eesmärgid ja kriteeriumid (Hertto, Jäppinen, Ketola, & Rönholm, 2010). Lähteülesanne peab võtma arvesse nii lõpptarbijate kui ettevõtte vaadet.

Disainiprojekti eesmärgi saavutamist saab hinnata kriteeriumite alusel, mis tuleb kirja panna lähteülesandesse. Kriteeriumite puudumisel tugineb disaini väärtus vaid oletustel (Lockwood, 2007, lk 90). Oluline on teada, mida mõõta. Sobivate kriteeriumite valimine ning lisamine projekti eesmärkidesse ja hindamise meetoditesse on disainijuhi üks peamisi ülesandeid. Kriteeriumites tuleb kokku leppida enne projekti algust kõigi oluliste huvigruppidega. (Best, 2006) Nii nagu üldse projektijuhtimises, võiksid kriteeriumid olla mõõdetavad. Kriteeriumite valimine ei ole lihtne ülesanne ning on oluline, et mõõtmine poleks vaid eesmärk omaette, vaid mõõtmistulemustega ka midagi tehakse. Parem mõõta vähem ja mõista rohkem.

Ettevõtete juhid eelistavad tulemuslikkuse hindamisel tihtilugu kvantitatiivseid kriteeriume, kuna on objektiivsemad. Ometigi pole need piisavad, et disaini panust kokku võtta. Disainiprojekti kriteeriumeid on lihtsam kirjeldada kvalitatiivsetes terminites (nt parem brändikuvand, kasvanud õppimisvõime, lihtsam kommunikatsioon) kui kvantitatiivsetes terminites (nt kasum, müüdud ühikud, turuosa kasv) (Best, 2006, lk 170). Kuna disainerid eelistavad kvalitatiivseid kriteeriumeid, ettevõtte juhid aga ootavad kvantitatiivseid kriteeriumeid, võivad nende vahel tekkida lahkkelid. Siiski on nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivsed kriteeriumid vajalikud (Dijksterhuis & Silvius,

2016, lk 78; Westcott *et al.*, 2015). Phillips (2004, lk 129) leiab, et ainus viis, kuidas mittedisaineritest juhid aktsepteerivad disainereid strateegiliste partneritena, on see, kui nad näevad, et disainerid ja disainijuhid väärtustavad samuti mõõdetavaid äritulemusi. Ühelt poolt peaksid disainerid oskama näidata disaini väärtust numbrites, kuid teiselt poolt peaksid ettevõtted nägema ka disaini nn pehmeid väärtusi (Lockwood, 2007, lk 90). Järelikult tuleb hinnata disaini väärtust nii arvudes kui ka sõnades.

Disaini tulemuslikkuse hindamise keerukus sõltub paljudest aspektides. Nn kõvasid väärtusi on lihtsam mõõta, nn pehmeid väärtusi aga keerulisem, umbmäärasem ja kulukam. Vahel võib mõõtmine kujuneda isegi kallimaks kui disainiteenus, sest seda tuleks mõõta nii enne projektiga alustamist kui ka uue lahenduse turul olles. (Lehari *et al.*, 2012, lk 146) Tegelikult on ka nn kõvasid väärtusi keeruline mõõta, sest neid on raske teistest ettevõtte funktsioonidest eraldada. Lisaks sellele on mõnda disaini liiki ärilises mõttes lihtsam mõõta kui teisi. Tootedisaini on lihtne arvudes hinnata, sest see, kas toode müüb või ei müü, tuleb kiiresti ilmsiks. Graafilist disaini on arvudesse panna kindlasti raskem. Sellisel juhul tuleb vaadata, kas disainistrateegia vastas lähteülesandes olevatele eesmärkidele. (Phillips, 2004, lk 130) Seega on mõnda projekti keerulisem mõõta kui teist, kuid isegi siis on võimalik kokku leppida teatud kvantitatiivsetes kriteeriumites, et hinnata selle mõju ettevõttele (Design Council, n.d.a., lk 33). Disaini tulemuslikkuse hindamine on küll keeruline, kuid mitte võimatu.

Ettevõtte on nõus investeerima projektidesse juhul, kui tal on lootust saada sealt ka kasumit. Investeeringutasuvuse näitajat ROI (*Return On Investment*) saab kohandada ka disaini jaoks. Disainiinvesteeringu tasuvus RODI (*Return On Design Investment*) või DROI (*Design Return On Investment*) tähendab sel juhul disainiprojekti investeeritud summa ja sellest saadud tulude suhet. Ometigi mõõdab investeeringutasuvus ainult majanduslikku poolt ning rakendatuna disainis võib see mõõta vaid väikest ja tõenäoliselt ebaolulist osa disaini panusest. Seega saab investeeringutasuvust kasutada kui ligikaudset muutujat ning ainult juhul, kui projekti kogukulud ja disainile kulutatud summad on dokumenteeritud. (Viladas, 2011, lk 56) Lisaks sellele on disaini väärtust keeruline rahas mõõta, sest pole olemas standardit, mis määraks ära kõik väärtust lisavad tulud, mida disain suudab luua organisatsioonile (Best, 2006, lk 172). Seega ei ole ainult investeeringutasuvuse mõõtmine disaini kontekstis kõige otstarbekam.

Investeeringutasuvuse mõõtmise asemel pakub Viladas (2009, lk 60) välja ootuste tasuvuse mõõtmise indeksi, mis on asjakohasem ja disainile paremini kohaldatav. Indeks ROEx mõõdab, kui hästi projekti üleandmise hetkel (1) vastab see kehtestatud nõuetele ja (2) rahuldab kliendi soove irratsionaalsetes terminites, mis on olulised, kuid raske hinnata. Hinnang antakse protsentuaalselt ning nõnda on võimalik hinnata kvalitatiivsete kriteeriumite saavutamist. Tuleb aga arvestada, et ilma disaini lähteülesandeta, mis kirjeldaks tellija esmaseid ootusi, ei ole see võimalik. (Viladas, 2009, lk 60) Sellisel viisil disainiprojektide väärtust mõõtes on võimalik analüüsida lisaks konkreetse projekti tulemusele ja rakendatavusele ka projektide erinevusi ja ettevõtte disainipoliitika arengut (Lehari *et al.*, 2012, lk 146-147). Ootuste tasuvuse mõõtmise indeksi eelis on see, et seda on lihtsam hinnata kui investeeringutasuvust, nii aja kui inimeste kaasatuse poolest.

Teades, mis valdkondades disain väärtust loob, on võimalik hinnata ka selle panust. Lockwood (2007, lk 91) on välja toonud kümme edukriteeriumite kategooriat, mis esindavad valdkondi, kus disain väärtust loob:

- 1) ostu mõju / emotsioon,
- 2) strateegia rakendamine / uutele turgudele sisenemine,
- 3) brändi kuvandi ja ettevõtte maine kujundamine,
- 4) turuletuleku kiiruse ja arendusprotsesside parendamine,
- 5) disaini investeeringutasuvus (ROI) / kulusääst,
- 6) toote ja teenuse innovatsiooni võimaldamine,
- 7) tarbija rahulolu suurendamine / tarbijate kogukonna arendamine,
- 8) disaini patendid ja kaubamärgid / intellektuaalse vara loomine,
- 9) kasutatavuse parendamine,
- 10) jätkusuutlikkuse parendamine.

Siit on näha, et investeeringutasuvus on toodud küll eraldi, kuid kõik teised kategooriad panustavad samuti sellesse. Disainiprojekti puhul piisab ühest või mitmest kategooriast, et kokku leppida kriteeriumites (*Ibid.*). Disaini rolli ja väärtust on raske isoleerida ning see raamistik püüab seda probleemi lahendada.

Disainiprojekti kriteeriumeid saab jagada erinevatesse kategooriatesse. Jonkka (2012, lk 77) kategoriseeris kriteeriumid kolmeks: finantsilised, ettevõttesisesed ja –välised kriteeriumid. Saab eristada ka projekti juhtimise, turu ning ettevõttega seotud kriteeriumeid (Design Council, n.d.a., lk 36). Hertenstein ja Platt (2000, lk 310) jagasid 43 finantsilist ja mitte-finantsilist kriteeriumit üheksasse kategooriasse (vt lisa 2). Nende uuringust selgus, et keskmiselt kasutavad ettevõtted viit finantsilist kriteeriumit ja 11 mitte-finantsilist kriteeriumit ning disainijuhtidele on olulisim finantsiline mõõdik toote kulu ning mitte-finantsiline mõõdik kliendi rahulolu ja ajastamise mõõdikud (Hertenstein & Platt, 2000, lk 316, 320). Autorile teadaolevalt on Hertensteini ja Platti (2000) kriteeriumite jaotus kõige laiaulatuslikum ja teoorial põhinev raamistik. See on peamiselt mõeldud disaini hindamiseks uue toote arendusprotsessis, aga seda on võimalik kasutada ka üldisemalt disainiprojekti tulemuslikkuse hindamiseks.

Mitmed autorid on laenanud mudeleid ka teistest juhtimise valdkondadest. Borja de Mozota (2006, lk 48) soovib disaini hindamiseks kasutada strateegilisest juhtimisest tuntud tasakaalus tulemuskaarti, kuna see samastub disaini nelja rolliga (vt tabel 1.3. lk 12): kliendi vaade (disain kui eristaja), protsessi vaade (disain kui koordineerija), õppimise vaade (disain kui muutja) ning finantsiline vaade (disain kui hea äri). Tasakaalus tulemuskaart keskendub neljale vaatele, mis on kesksel kohal ka igas disainiprojektis, ning iga vaade mõjutab vastastikku teisi vaateid. Iga vaate jaoks tuleb valida mõõdikud, mida oleks lihtne mõõta ja siduda ettevõtte tulemuslikkuse näitajatega. (Borja de Mozota, 2006) Sellel mudelil on mitmeid eeliseid: (1) see on juhtimises laialt levinud, (2) see on strateegiline ja tulevikku vaatav, (3) see on lihtne raamistik, mida saab rakendada igale disaini otsusele ja poliitikale, (4) see hõlmab ka finantsilist aspekti, mis puudus teistest mudelitest (Borja de Mozota, 2008, lk 34-35). Tasakaalus tulemuskaart näitab, et disaini väärtus ei piirne ainult üksiku disainiprojekti tulemuslikkusega, vaid pakub raamistikku, et analüüsida kõiki disainiprojekte (Borja de Mozota, 2008). Ka Lockwood (2007, lk 97) soovib kasutada seda raamistikku. Seega on tasakaalus tulemuskaart tööriist, mis aitab süsteemselt näha disaini väärtust ja toob välja, kuidas disain loob väärtust ettevõtte kõigile olulistele huvigruppidele.

Disaini hindamiseks on mudeleid laenatud ka kvaliteedijuhtimisest. Hietamäki, Hytönen ja Lammi (2005) uurisid Soome ekspordiettevõtteid ning uuringu tulemusel valmis

model disaini strateegilise mõju hindamiseks. Model seostab omavahel (1) draiverid ehk põhjused, miks disaini kasutamine võib olla strateegiliselt tulus, (2) võimalused, mis on seotud disaini strateegiate kasutamisega, ning (3) tulemused, mis on seotud strateegiliste eesmärkide saavutamisega. Model sisaldab ka näitajaid, mille abil saab hinnata disaini mõju. Tulemused jagunevad aga kolmeks: protsess, klient ja finantsilised tulemused. (Hietamäki *et al.*, 2005, lk 11) Model sarnaneb kvaliteedijuhtimises tuntud täiuslikkuse mudeliga, aga tulemuste osas tasakaalus tulemuskaardiga, kuid erinevalt sellest, puudub kõnealusel mudelil õppimise vaade. See mudel aitab näha disaini kasutamise ja tulemuste vahelisi seoseid ning püüab eraldada disaini panust teistest funktsioonidest.

Disaini hindamiseks on välja töötatud ka tulemuskaarte, mis sarnanevad struktuurilt projektijuhtimisest tuntud küpsusmudelitele. Disainijuhtimise Instituut (*Design Management Institute*) on loonud disaini väärtuse tulemuskaardi (*Design Value Scorecard*), mis aitab disainijuhtidel hinnata disaini küpsustaset organisatsioonis (vt lisa 3). Model eristab viit küpsuse taset ning kolme funktsionaalset valdkonda, mis näitavad, kuidas disaini organisatsioonis kasutatakse. Mida kõrgemale tasemele jõutakse, seda tootlikumaks ja efektiivsemaks disainigrupp muutub. Liikumine vasakult paremale näitab, et disainigrupil on organisatsioonis laiem mõjuvõim. See mudel aitab teha kindlaks, kus disaini organisatsioonis väärtust loob, ning aitab panna paika ja saavutada disaini eesmärgid. Selleks, et määratleda disaini väärtus igal horisontaalsel tasemel, tuleb valida ka sobivad mõõdikud. Taktikalisel tasemel saab arvutada näiteks investeeringutasuvust, teisel tasemel brändi lojaalsust ja turuosa, strateegilisel tasemel aga kasumit ja aktsia tootlikkust. (Westcott *et al.*, 2015) See mudel aitab mõista disainiküpsuse arenguprotsessi ja seostab disainiinvesteeringud ettevõtte strateegiaga.

Disain mängib rolli organisatsiooni jätkusuutlikkuse toetamisel. Disaini saab hinnata ka kolmikmõõdme abil, mille järgi hinnatakse tulemuslikkust majanduslikust, sotsiaalsest ja keskkondlikust mõjust lähtuvalt (Lovlie, Downs, & Reason, 2008, lk 76). Disaini roll on hoida need kolm aspekti tasakaalus, et tagada pikaajaline väärtus. Kuigi Lovlie *et al.* (2008) rakendavad seda eelkõige teenuse mõju hindamisel, on see üldistatav ka disainile laiemalt. Selle põhjal saab hinnata nii organisatsiooni kui ka tooteid ja teenuseid. See on küllaltki universaalne raamistik, mis annab tervikliku hinnangu.

Disainiprojekti tulemuslikkust võib näidata ka disainiauhinna pälvimine. Lockwood (2007, lk 93) jagab disainiauhinna väljaandjad neljaks: (1) professionaalsed auhinna organisatsioonid, (2) valitsused ja institutsioonid (nt rahvuslikud disainikeskused ja -koolid), (3) ettevõtted ning (4) meedia. Ometigi ei tohiks disainiauhinna saamine olla disaini hindamise ainus viis, sest selle saamine ei tähenda, et tegemist oleks väärtusliku disainiprojektiga nii klientide kui ka tippjuhtide jaoks (Phillips, 2004, lk 129). Ka Sung, Chund ja Nam (2009) väidavad, et disainiauhindade arv ei peegelda ettevõtte tegelikku disainialast täiuslikkust. Temple ja Swann (1995, lk 52) aga leiavad, et auhinnad pakuvad head võrdlusemomenti, aidates kaasa tööstuse konkurentsivõimele. Disainiauhinnad parandavad ettevõtte mainet ja brändi väärtust ning pakuvad väärtuslikku tagasisidet, toetades uhkustunnet ja tõstes mainet, seda muuhulgas ka tarbijate silmis (Lockwood, 2007, lk 93). Autor leiab, et kuigi disainiauhinnad pole disainiprojekti tulemuslikkuse hindamiseks piisavad, on need vajalikud, kuna pakuvad väärtust nii ettevõttele, disainibüroole kui ka disaineritele.

Nagu iga projekti, mõjutavad ka disainiprojekti tulemuslikkust mitmesugused tegurid. Candi, Gemser ja van den Ende (2010) uurisid disaini efektiivsust mõjutavaid tegureid tootearenduses ning leidsid, et disainerile antud vabadus ja disaini innovatiivsus omavad positiivset mõju projekti lõpptulemusele. Uuringust selgus üllatuslikult, et liigne lõppkliendi kaasamine omas negatiivset mõju projekti lõpptulemusele. See on aga vastuolus disainimõtlemise printsiipidega ning see võib olla põhjendatav huvide konfliktiga, mis võib tekkida klientide ja disainerite vahel, kuna esimesed võivad eelistada neile tuttavaid toote omadusi, kuid disainerid innovaatilisemat lähenemist. (Candi *et al.*, 2010, lk 20-21) Disainiprojekti edus mängivad olulist rolli ka tõhus disainijuhtimine (Chiva & Alegre, 2009) ja koostöö (Walsh *et al.*, 1988). Lisaks tuleb pöörata tähelepanu ka toote ja teenuse hinnakujundusele, et soovitud investeeringutasuvus saavutada (Hertenstein *et al.*, 2005). Nimetatud ning ka teised tegurid sisseostetava disainiteenuse kontekstis on kokku võetud tabelis 1.5.

Nii nagu teiste valdkondade puhul, pole ka disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine lihtne ülesanne. Võrreldes paljude teiste ametitega, pole disaineril projekti hindamiseks kindlat protseduuri, standardit ega eeskirja ning lisaks sellele ei ole olemas ka valemit, mille abil saaks ettevõtte arvutada täpse väärtuse, mida disainiinvesteering peaks tooma

(Viladas, 2009, lk 55). Paljudel ettevõtetel ei ole sobivat mõõtmise juhendit – nad kasutavad liiga palju näitajaid, nad ei suuda ühtlustada ning kohandada mõõdikuid või neil ei ole selgeid protsesse disaini mõõtmiseks (Lockwood, 2007, lk 95). Järelikult on disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine veel küllaltki väheuuritud valdkond.

Tabel 1.5. Disainiprojekti tulemuslikkust mõjutavad tegurid

Ettevõttest tulenevad tegurid	Projektist tulenevad tegurid	Teised tegurid
<ul style="list-style-type: none"> • Majandusharu • Suurus • Disainijuhtimine • Disain ja teised pädevused • Disainikasutuse nn küpsus • Disainiuringute intensiivsus 	<ul style="list-style-type: none"> • Esialgne investering vahendite eraldamisse • Toote/teenuse turuosa • Toote/teenuse õige hind • Uus toode/teenus või olemasoleva parendamine • Disaini kasutamise tase (operatiivne, taktikaline, strateegiline) • Disaineri tegutsemisvabadus • Lõpptarbija kaasatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöö disainibüroo ja kliendi vahel • Disainibüroo pädevus • Disaini innovatiivsus

Allikas: Cheng *et al.*, 2012, lk 77.

Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisega on seotud mitmesugused väljakutsed. Üks suurimaid väljakutseid on see, et disaini valdkonnas on vähe ühiselt aktsepteeritud definitsioone (Viladas, 2009, lk 55; Whicher *et al.*, 2011, lk 51). Võib arvata, et üks põhjus, miks disaini on keeruline defineerida, on asjaolu, et disain viitab nii protsessile kui ka selle tulemusele (Borja de Mozota, 2003, lk 3). Selge disaini määratlus aitaks aga vältida subjektiivseid hinnanguid ning hoida ära suhtlemisprobleemid organisatsioonis.

Teiseks väljakutseks on asjaolu, et disainiinvesteeringu ja disainiprojektist saadava kasu vahel on pikk ajavahemik. See tähendab, et disaini kasu avaldub alles mingi aja möödudes, mitte silmapilkselt (Best, 2006). Näiteks ei nähta tootearendusest saadud kasu varem kui toode on turule toodud, selleks ajaks ei pruugi aga inimesed enam seda kasu seostada disainiga. Lisaks nähakse disaini rohkem väljamineku kui pikaajalise investeeringuna, mis tähendab, et selle mõju ei jälgita üldse ning seda ei kajastata bilansis varana. See koos asjaoluga, et disaini tulemused ilmnevad viivitusega ajas, võib viib olukorrani, kus disaini ei nähta tasuvana. (Hertenstein *et al.*, 2005, lk 5). Lehari *et*

al. (2012, lk 148-149) lisavad, et oluline on mõista, et kasu disainist on kumulatiivne ning disaini investeerimine ei ole kunagi ajutine väljaminek. Ka Koostra (2009, lk 55) sõnul tuleb disaini näha kui investeeringut tuleviku tarbeks mitte kui väljaminekut.

Disain peaks olema integreeritud ettevõtte mitmesse funktsiooni, muuhulgas toote- ja teenusearendusse, turundusse ja kommunikatsiooni. Seega on kolmas väljakutse see, kuidas eraldada disaini panus ettevõtte teiste funktsioonide panusest (Hertenstein *et al.*, 2005; Lehari *et al.*, 2012, lk 147; Viladas, 2011; Whicher *et al.*, 2011, lk 51). Enamikel ettevõtetel on raskusi, et hinnata disaini täpset panust, kuna see on vaid üks funktsioon, mis panustab uue toote või teenuse arendamisse (Hertenstein *et al.*, 2005, lk 5). Lisaks sellele ei peeta disaini jaoks eraldi eelarvet ja need liidetakse turunduse, reklaami, arenduse või üldise eelarvega. Projekti eesmärgi täitmise hindamiseks tuleb kasutada analüütilist raamatupidamist, kuid selle puudumisel tuleb disainijuhil ise luua projektipõhine süsteem kulude ja tulude arvestamiseks (Lehari *et al.*, 2012, lk 148). Arvepidamine on vajalik, sest vastasel juhul on keeruline andmeid kätte saada.

Arvestades seda, et üldjuhul puudub eraldi eelarve disaini jaoks ning disain on integreeritud kõigisse funktsioonidesse, on disainile kulutatud summasid keeruline arvutada. Moultrie *et al.* (2009, lk 74) löid mudeli, mis aitab disainile kulutatud summasid valdkonniti eristada, ning leidsid, et disain panustab ettevõttesse kolmes valdkonnas. Esimene valdkond hõlmab toodete ja teenuste arendust ning teine valdkond on seotud nende turunduse ja turustamisega, seejuures eristatakse toote ja ettevõtte tasandit. Kui kaks esimest valdkonda on suunatud klientidele ja tarbijatele, siis viimane valdkond on seotud ettevõtte protsesside ja töökoha disainimisega, et parendada efektiivsust. (Moultrie *et al.*, 2009) Hiljem nad täiendasid seda mudelit ning seostasid disaini paremini tootearenduse ja turunduse funktsioonidega. Mudel aitab disaini panust valdkonniti eristada ja disainiinvesteeringuid mõõta, kuid praktiliselt pole võimalik haarata kõiki disainile tehtud kulutusi ühte mudelisse, sest disain pole homogeenne. (Moultrie & Livesey, 2013) Siin tulevad aga appi disainijuhi oskused.

Käsitletud teooriate põhjal lõi autor mudeli, mis aitab disainiprojektide tulemuslikkust hinnata peale projekti lõppu (vt lisa 4). Mudeli loomisel võeti aluseks Shenhar'i ja Dvir'i (2007b) mudel, mis hindab projekti tulemuslikkust viiest dimensioonist lähtuvalt (vt lk 21). Lähtuvalt kolmikmõõtme kontseptsioonist lisati mudelile kuues dimensioon

(mõju keskkonnale). Autor pidas seda vajalikuks, kuna disain panustab looduskeskkonda ning see dimensioon hõlmab laiemat huvirühmade gruppi. Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamise dimensioonid on järgmised:

- 1) disainiprojekti efektiivsus,
- 2) mõju meeskonnale,
- 3) mõju lõpptarbijale,
- 4) ettevõtte äriline ja otsene edu,
- 5) ettevalmistus tulevikuks,
- 6) mõju keskkonnale.

Mudel viitab sellele, et disainiprojekti tulemuslikkust hinnatakse erinevate dimensioonide lõikes, erinevate kriteeriumite alusel, erineval ajahetkel ning igast dimensioonist on huvitatud eelkõige teatud huvigrupid. Vastavalt dimensioonidele on välja toodud kriteeriumite näited, mis põhinevad varem nimetatud kriteeriumitel. Nende puhul eristati kvalitatiivset ja kvantitatiivset mõõdet, kuna mõlemad on disainiprojekti hindamisel olulised, kuid neid mõõdetakse erinevalt. Autori arvates pakub mudel universaalset raamistikku, sidudes projekti tulemuslikkuse organisatsiooni tulemuslikkusega. Eristades projekti edu ehk lõpptulemust ja projekti juhtimise edu ehk protsessi leiab autor, et projekti juhtimise edule viitab dimensioonidest projekti efektiivsus, teised dimensioonid seostuvad projekti eduga. On oluline ka märkida, et lõpptarbijaks võib olla ka ettevõtte töötaja, kui disainiprojekti eesmärgiks on olnud näiteks parandada tööprotsesse. Antud mudeli puhul saab luua teatud paralleeli ka tasakaalus tulemuskaardi nelja mõõtmega (vt lk 26).

Kokkuvõtteks võib öelda, et disainiprojekt peab vastama lähteülesandes sõnastatud eesmärkidele ja kriteeriumitele ning selle tulemuslikkust hinnatakse erinevatest dimensioonidest lähtuvalt. Disainiprojekti tulemuslikkust mõjutavad nii ettevõttest ja projektist tulenevad kui ka muud tegurid ning hindamisega on seotud mitmesugused väljakutsed. Disainiauhindade pälvimine pole piisav, et hinnata disainiprojekti tulemuslikkust. Mitmed autorid on püüdnud määratleda kriteeriume, valdkondi, kus disain väärtust loob, ning laenanud hindamise mudeleid ka teistest valdkondadest (nt projektijuhtimine, strateegiline juhtimine, kvaliteedijuhtimine).

2. DISAINIAUHINDADE VALDKONNA UURING

2.1. Disainierialaliidud, disainiauhinnad ja nende kriteeriumid Euroopas

Disainiauhindu väljaandvad organisatsioonid Euroopas kaardistati internetipõhise otsingu abil, kuna autorile teadaolevalt pole vastavaid uuringuid seni läbi viidud. Nagu teooriaosas käsitletud (vt lk 33), võib disainiauhindade väljaandjaid olla mitmeid. Ka internetis teostatud otsingu tulemusena (märksõnad: *service/product design award/prize*) selgus, et lisaks professionaalsetele disainiorganisatsioonidele ja -keskustele annavad disainiauhindu välja ka näiteks ajakirjad (nt Centaur Media Suurbritannias), ettevõtted (nt Joolz Hollandis, Zavod Big Sloveenias), disainistuudiod (nt OMC Design Studios Itaalias), muuseumid (nt Röhsska muuseum Rootsis) ja kolledžid (nt Royal College of Art Suurbritannias).

Disainiauhindade väljaandjad hindavad disainiprojekte erinevatel alustel. Lockwood (2007, lk 93) leiab, et kui valitsused, ettevõtted ja meedia hindavad disainiprojekte tihtilugu vaid piltide ja ankeetide abil, siis professionaalsetes organisatsioonides hinnatakse kindlate kriteeriumite alusel. Antud magistritöös keskendus autor lisaks professionaalsetele auhinna organisatsioonidele ka riiklike disainikeskuste ja erialaliitude poolt väljaantavatele disainiauhindadele Euroopas, kuna ka paljud disainikeskused ja erialaliidud hindavad disainiprojekte kokkulepitud kriteeriumite alusel. Kuna disainiliike on palju erinevaid, käsitleti teema kitsendamise eesmärgil antud töös teenuse- ja tootedisaini auhindu, mis hindavad disainiprojekte konkreetse teenuse või toote põhjal.

Internetis teostatud otsingu tulemusena selgus, et teenuse- ja tootedisaini konkursse on 28 ja neid korraldatakse Euroopas 21 riigis (vt lisa 5). Kuna vaatluse alla võeti 41 Euroopa riiki, siis selgub, et mitte igas Euroopa riigis ei anta välja teenuse- ja

tootedisaini auhindu professionaalsete disainiorganisatsioonide poolt. Enim antakse disainiauhindu välja Saksamaal. Kaardistatud auhindadest hinnatakse teenusedisaini projekte 11 konkursil ning lisaks korraldatakse kaks eraldi teenusedisaini konkursi, tootedisaini projekte hinnatakse 25 konkursil. Teenusedisaini auhindu antakse välja mõnevõrra vähem kui tootedisaini auhindu, kuna antud distsipliin on veel võrdlemisi uus. Kaardistatud disainiauhindadest on rahvusvahelised üheksa konkursi. Neist tuntuimad on Red Dot disainiauhind (*Red Dot Design Award*), teenusedisaini auhind (*Service Design Award*) ja IF disainiauhind (*IF Design Award*) Saksamaal ning INDEX disainiauhind (*INDEX Award*) Taanis.

Lisaks väljatoodud teenuse- ja tootedisaini auhindadele on ka auhindu, mis hindavad disainijuhtimist. Näiteks antakse välja rahvusvahelist disainijuhtimise auhinda (*Design Management Europe Award*), mille väljaandmist organiseerib disainiorganisatsioonide võrgustik (*DME Network*). Hinnatavaid kriteeriume on viis:

- ressursid,
- teadlikkus kasudest,
- planeerimine,
- protsess,
- asjatundlikkus.

Ka näiteks Ungaris antakse kohaliku disaininõukogu (*Hungarian Design Council*) poolt välja rahvuslikku disainijuhtimise auhinda (*Design Management Award*), mis hindab disainiprojekte nelja kriteeriumi põhjal: disaini integreerimine, innovatsioon, disaini rakendamine ja disaini efektiivsus. Võrreldes disainijuhtimise auhindu teenuse- ja tootedisaini auhindadega, hinnatakse esimese puhul eelkõige projekti juhtimise edu ehk protsessi ning teenuse- ja tootedisaini auhindade puhul projekti edu ehk lõpptulemust.

Lisaks saab eristada auhindu, mis hindavad üksikasjalikult disainilahenduste majanduslikku efektiivsust ja tajutavat mõju. Kui teenuse- ja tootedisaini auhindade raames hinnatakse eelkõige visuaalset sisu, siis kõnealuste disainiauhindade puhul hinnatakse, kas disainilahendus saavutas lähteülesandes püstitatud eesmärgid ning kas see tõi kasu ettevõttele. Üks tuntuimaid efektiivsuse auhindu (*Design Effectiveness*

Award) annab Suurbritannias välja disaini äriühing (*Design Business Association*) ning disainiprojekte hinnatakse kuue kriteeriumi alusel:

- esitluse selgus,
- põhjus ja tagajärg,
- tulemuste selgus,
- mõju suurus ettevõttele,
- mõju selgitus ja tõendamine,
- teised mõjutavad tegurid.

Ka Norra disaininõukogu (*Norwegian Design Council*) annab välja disaini mõju auhinda (*Design Effect Award*) ning sarnast auhinda (*Irish Design Effectiveness Awards*) annab välja ka Iirimaa äriühing (*The Design Business Ireland*). Nimetatud kahel auhinnal pole aga kriteeriumid kättesaadavad. Autor pidas vajalikuks kõnealused disainiauhinnad eraldi ära märkida, kuna need hindavad disaini pikemaajalist tulemuslikkust, mistõttu erinevad kriteeriumid teenuse- ja tootedisaini auhindade omadest.

Eristada tuleb ka auhindu, mida antakse disaineritele nende panuse eest valdkonda. Kui disainivõistluste raames hinnatakse originaalseid töid, siis nende auhindade peamine eesmärk on jagada tunnustust tehtud töö eest, tõsta disaini standardeid ja soodustada disaini kasutamist paremini ja laialdasemalt (BEDA, n.d.). Taolisi auhindu antakse välja võrdlemisi palju, mõned näited on ära toodud tabelis 2.1. Autor ei kaasanud antud disainiauhindu uuringusse, kuna hindamise aluseks pole disainiprojekt, vaid disaineri panus üldiselt. Eraldi disainiauhindu antakse välja ka õpilastele ja noortele disaineritele, kuid käesolevas uuringus keskenduti professionaalsetele disainiauhindadele.

Internetis teostatud otsingu tulemusena selgus, et disainiauhinna konkursse korraldatakse iga aastal või iga kahe aasta tagant ning vanimaid konkursse hakati korraldama juba 1950ndatel (nt Red Dot disainiauhind). Disainiauhinnale kandideerinud disainiprojekte hindab enamasti rahvusvaheline žürii, kuhu kuuluvad erinevate valdkondade eksperdid. Soovitavalt peaks žüriisse kuuluma vähemalt viis liiget ning suuremas osas peaksid nad olema disainerid (BEDA, n.d.). Kaardistatud rahvuslike disainiauhindade žüriisse kuulus 4-14 liiget, keskmiselt oli žüriis seitse liiget.

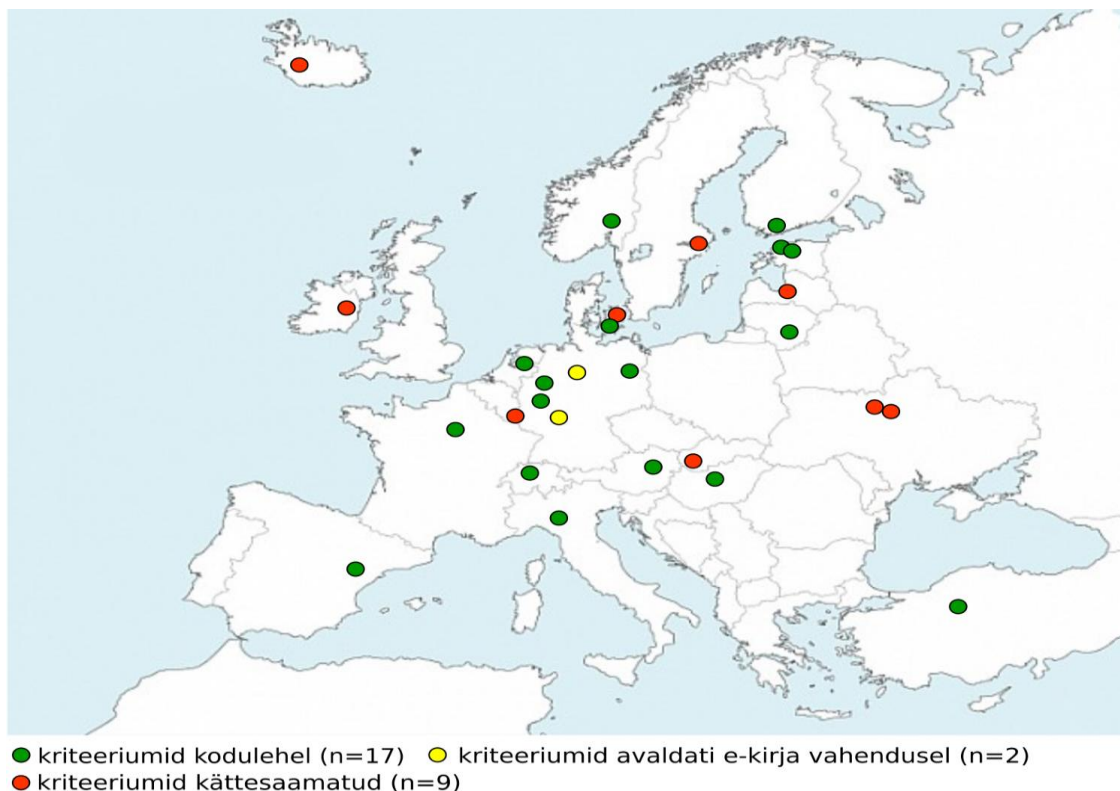
Selleks, et žürii saaks disainiprojekte ühtsetel alustel hinnata, on vaja hindamiskriteeriumites kokku leppida. Need peaksid olema välja toodud ka vastaval kodulehel, et kandideerija saaks nendega arvestada ja vajadusel ennast välja selekteerida. Ometigi on ka konkursse, kus kriteeriumid pole kodulehel välja toodud, halvimal juhul ei olegi nendes kokku lepitud. Kaardistatud disainiauhindadest olid kriteeriumid kodulehelt kättesaadavad 17 konkursi puhul (vt joonis 2.1.), mis tähendab, et rohkem kui kolmandikul pole need kodulehel avalikult välja toodud.

Tabel 2.1. Näited auhindadest disaineritele nende panuse eest

Riik	Väljaandja(d)	Disainiauhind
Belgia	Design Flanders	Henry van de Velde Career Award
Hispaania	BCD Barcelona Design Centre + Ministry of Economy and Competitiveness	National Award for Design
Horvaatia	Croatian Designers Association	Lifetime Achievement Award
Iirimaa	Institute Designers Ireland	Eileen Gray the Lifetime Achievement Award
Itaalia	Association for the Industrial Design	Compasso d'Oro Career Award
Soome	Design Forum Finland	Kaj Franck
	Finnish Society of Kraft and Design	Estlander
	The Finnish Association of Designers Ornamo	Ornamo Award (Finnish Designer Award)
Tšehhi	Academy of Design of the Czech Republic	Czech Grand Design Awards
Ungari	Hungarian Design Council	The László Moholy-Nagy Design Grant

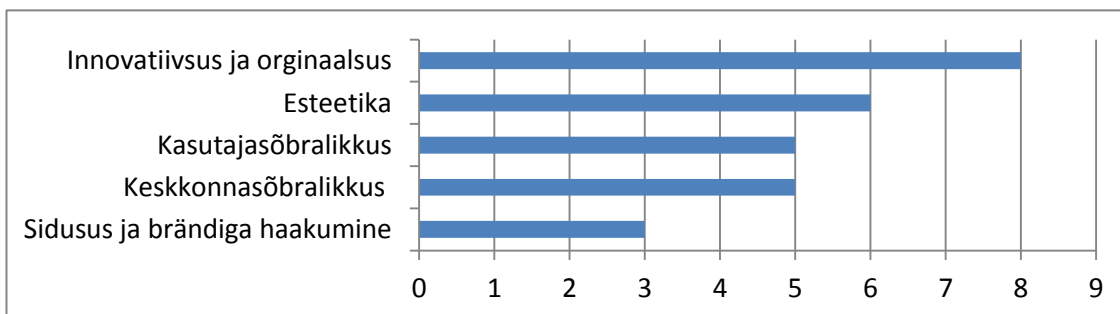
Allikas: autori koostatud.

Kaardistatud disainiauhindade kriteeriumite arv varieerus 4-9 vahel, keskmiselt oli kriteeriume kuus. Eraldi tuleb välja tuua aga Saksamaa disainiauhind (*German Design Award*), millel on 18 kriteeriumit, kuid millest valiku teeb ja osatähtsuse määravad žüriiliikmed ise. Kõigi kaardistatud teenuse- ja tootedisaini auhindade kriteeriumid esinemissageduse järgi on välja toodud lisades 6 ja 7. Kriteeriumite analüüsil selgus, et erinevaid kriteeriume, mille põhjal disainiprojekte hinnata, on palju ning auhindade lõikes pole ühtset arusaama. Kriteeriumid erinesid auhindade lõikes ka üldistusastme poolest. Euroopa Disainiühenduste büroo (*The Bureau of European Design Associations*) juhiste alusel peaksid konkursi hindamisprotsess ja kriteeriumid olema lahti seletatud (BEDA, n.d.). Autor pidi aga tõdema, et mitmete disainiauhindade kriteeriumid jäid kohati ebaselgeks, kuna nende sisu ei olnud pikemalt lahti mõtestatud.



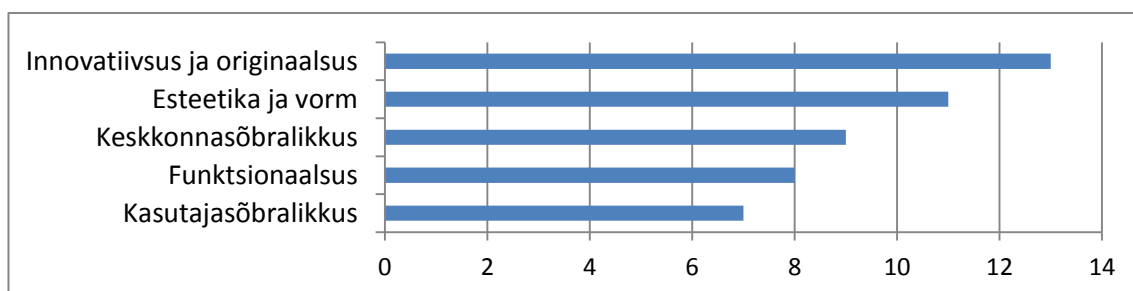
Joonis 2.1. Euroopa disainiorganisatsioonid ja väljaantavad disainiauhinnad (n=28, autori koostatud)

Viis enimkasutatud kriteeriumit teenusedisaini auhindade puhul on välja toodud joonisel 2.2. Võrreldes teenusedisaini auhindade kriteeriume tootedisaini kriteeriumitega (vt joonis 2.3.), tuleb tõdeda, et enimkasutatud kriteeriumid ei erine oluliselt. See on põhjendatav sellega, et enamike disainiauhindade puhul olid ühtsed või sarnased kriteeriumid nii toote- kui ka teenusedisaini kategooria puhul. Seda võib omakorda seletada sellega, et teenusedisain on välja kasvanud tootedisainist.



Joonis 2.2. Teenusedisaini auhindade enimkasutatud kriteeriumite esinemissagedus (n=13, autori koostatud)

Uuringust selgus, et kõige sagedamini esinev kriteerium mõlema kategooria puhul on innovatiivsus ja originaalsus, mida esines kaheksa teenusedisaini ja 13 tootedisaini auhinna puhul. Kriteeriumite analüüsist selgus, et hindamiskriteeriumite alusel hinnatakse eelkõige just projekti edu ehk lõpptulemust, mitte projekti juhtimise edu ehk protsessi. Dimensioonidest hinnatakse eelkõige mõju lõpptarbijale ja keskkonnale.



Joonis 2.3. Tootedisaini auhindade enimkasutatud kriteeriumite esinemissagedus (n=25, autori koostatud)

Euroopa disainiauhindade kaardistuse kokkuvõtteks võib öelda, et erinevaid disainiauhindade väljaandjaid on küll mitmeid, kuid igas Euroopa riigis ei anta välja teenuse- ja tootedisaini auhindu professionaalsete organisatsioonide poolt. Rohkem kui kolmandikul kaardistatud disainiauhindadel pole kriteeriumid avalikult kättesaadavad ning enimkasutatud teenuse- ja tootedisaini auhindade kriteeriumid ei erine teineteisest oluliselt. Kui kõnealused auhinnad hindavad lõpptulemust, siis disainijuhtimise auhinnad hindavad protsessi ning efektiivsuse auhinnad pikaajalist tulemuslikkust.

2.2. Disainiauhindade valdkonna uuringu meetodika ja tulemused

Disainiauhindade valdkonna uuringu läbiviimiseks kasutas autor kahte andmekogumise meetodit: internetipõhist uuringut ja poolstruktureeritud ekspertintervjuusid (vt tabel 2.2.). Internetipõhise uuringu raames kaardistati disaini erialaliitude kodulehtede analüüsi abil väljaantavad teenuse- ja tootedisaini auhinnad ja kriteeriumid Euroopas. Intervjuud võimaldavad aga saada vähe uuritud valdkonna kohta põhjalikku teavet ning üheks eeliseks teiste andmekogumise meetodite ees on paindlikkus, kuid puuduseks nende läbiviimise ja analüüsi ajamahukus (Laherand, 2008, lk 177-178). Poolstruktureeritud intervjuud koosnevad mitmest võtmeküsimusest, mis määratlevad

uuritavad teemad, kuid võimaldavad küsida ka täpsustavaid küsimusi põhjalikuma analüüsi tarbeks (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Üheks poolstruktureeritud intervjuu vormiks on ekspertintervjuu, kus intervjuueeritav on ekspert teatud valdkonnas ja teatud rühma esindaja (Laherand, 2008, lk 199). Nendele teooriatele tuginedes leidis autor, et ekspertintervjuud on sobivaim meetod antud teema uurimiseks. Intervjuude abil selgitati välja Eesti disainiauhindade väljaandjate, disainibüroode ja ettevõtete kogemus disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisel.

Tabel 2.2. Magistritöö empiirilises osas kasutatud andmekogumise meetodid

Regioon ja meetod	Info allikad	Eesmärk
Euroopa: internetipõhine uuring	Euroopa disaini erialaliitude kodulehed	Kaardistada disaini erialaliidud ja väljaantavad disainiauhinnad. Välja selgitada, missuguste kriteeriumite alusel hinnatakse konkursile kandideerinud disainiprojekte.
	Varasemalt läbi viidud disainiuuringud Euroopas	Anda ülevaade disaini tulemuslikkuse hindamise uuringutest ja põhimõtetest.
Eesti: ekspert-intervjuud (~90 min/in)	Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja	Välja selgitada, mida hinnatakse disainiprojektide tulemuslikkuse puhul, kuidas ja milliste kriteeriumite alusel seda hinnatakse ning missugused väljakutsed hindamisprotsessis esinevad.
	Teenusedisaini auhinna žürii esindaja	
	Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja	
	Tootedisaini auhinna žürii esindaja	
	Disainibüroode esindajad (6)	
	Ettevõtete esindajad (üldkogum 12 ettevõtet, kellest 5 nõustus ja 7 keeldus intervjuud andmast)	

Allikas: autori koostatud.

Eestis annab tootedisaini auhinda välja Disainerite Liit alates 2006. aastast ja Teenusmajanduse Koda korraldab teenusedisaini konkurssi alates 2012. aastast. Eesti Disainikeskusel on koordineeriv roll. Uuringu läbiviimise hetkel polnud teenusedisaini auhinnal alakategooriaid ning tootedisaini auhinna puhul eristati tööstusliku ja nn autoridisaini kategooriat. Auhindu antakse välja iga kahe aasta tagant, mis on Euroopas võrdlemisi tavapärane. Võrreldes paljude teiste Euroopas väljaantavate disainiauhindadega on Eesti disainikonkursid veel võrdlemisi noored.

Disainikeskuse andmebaasis (www.disainikeskus.ee) on 12 teenuse- või tootedisaini bürood, kuid tuleb märkida, et seal ei ole esindatud kõik bürood. Eestis läbiviidud disainikasutuse uuringust selgus, et Eesti ettevõtted kasutavad disaini võrdlemisi tagasihoidlikult. Nimelt oli 2013. aastal Eestis üle 33 000 ettevõtte, kellest umbes 20% olid kasutanud toote- või teenusedisaini ning 33% professionaalsete disainerite abi (TNS Emor, 2013). Selle kohta, kui paljud disainibürood või ettevõtted disainiprojektide tulemuslikkust hinnanud on, andmed puuduvad. Ka seitsmest käesolevas uuringus osalemisest keeldunud ettevõtte esindajast kolm tunnistasid, et nad ei hinda disainiprojektide tulemuslikkust, mis viitab sellele, et disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine ei ole levinud praktika.

Magistritöös viidi läbi neli intervjuud teenuse- ja tootedisaini auhinna väljaandjate ja žürii esindajate, kuus intervjuud disainibüroode esindajate ja viis intervjuud ettevõtete esindajatega, kes on disainiprojektide tulemuslikkust hinnanud. Kokku viidi läbi 15 intervjuud. Kaks intervjuueeritavat olid seejuures kahes rollis. Kaks eraldi intervjuud andsid nii Jannus Jaska, olles ühe intervjuu käigus disainibüroo Pulse esindaja ja teises teenusedisaini auhinna žüriiliige, kui ka Janno Siimar, esindades nii disainibürood Velvet kui ka teenusedisaini auhinna väljaandjat. Selline rollide kattumine näitab ühtlasi seda, et teenusedisainereid on Eestis vähe, kuna tegemist on võrdlemisi uue valdkonnaga. Intervjuud toimusid otsese kohtumise teel või skype'i vahendusel ajavahemikus 15.02 – 30.03.2016 ning kestsid keskmiselt poolteist tundi. Autori hinnangul olid intervjuud sisukad ja intervjuueeritavad vastutulelikud, tänu millele saadi vajalik informatsioon uuringu läbiviimiseks. Tuleb aga märkida, et disainibüroode ja ettevõtete esindajate mitmed vastused olid kohati ebamääraseid, millest võib järeldada, et disainiprojektide tulemuslikkuse hindamist on praktikas veel vähe teadvustatud.

Intervjuud jagunesid kolme gruppi: (1) disainiauhindade väljaandjate ja žürii, (2) disainibüroode ja (3) ettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuud. Disainiauhindade väljaandjate esindajad olid oma ala eksperdid, kes osalesid disainiauhindade kriteeriumite väljatöötamisel, ning žürii esindajateks disainiauhindade žüriiliikmed (vt tabel 2.3.). Disainibüroode puhul koosnes valim peamiselt disainiauhinnale kandideerinud ja ka nomineeritud disainibüroodest, mis annab märku sellest, et tegemist on edukate disainibüroodega (vt tabel 2.4.). Ettevõtete puhul koosnes valim samuti

peamiselt disainiauhindade konkursil osalenud ettevõtetest, kes oma toote või teenuse arendamiseks olid disaini kasutanud ja disainiprojektide tulemuslikkust hinnanud (vt tabel 2.5.). Tuginedes antud töö teooriaosale koostati poolstruktureeritud intervjuude tarbeks avatud küsimustega küsimustikud (vt lisad 8, 9, 10).

Tabel 2.3. Intervjuudes osalenud disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajad

Roll	Intervjueeritav	Amet
Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja	Janno Siimar	Disainibüroo Velvet disainijuht
Teenusedisaini auhinna žürii esindaja	Jannus Jaska	Disainibüroo Pulse disainijuht
Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja	Ilona Gurjanova	Eesti Disainerite Liidu esinaine
Tootedisaini auhinna žürii esindaja	Heikki Zoova	Eesti Kunstiakadeemia dotsent

Allikas: autori koostatud.

Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja oli ühtlasi üks konkursi algatajatest ning žürii esimees 2012. aastal. Algselt sooviti kaasata sellesse rolli endine Teenusmajanduse Koja tegevjuht Kaidi Ruusalepp, kuid ta ei soovinud intervjuud anda, kuna liitus kriteeriumite väljatöötamise protsessiga poole pealt. Žüriis oli Jannus Jaska 2014. aastal. Teenusedisaini auhinna väljaandja ja žürii esindajal puudub disainialane haridus. See on põhjendatav sellega, et teenusedisaini hakati Eestis õpetama alles võrdlemisi hiljuti. Siiski on neil disainivaldkonnas kogemust vastavalt 13 ja 17 aastat. Ka tootedisaini auhinda hakati välja andma tootedisaini auhinna väljaandja esindaja initsiatiivil. Žüriis on Heikki Zoova olnud kahel korra, viimati 2014. aastal. Neil on disainialane haridus ning nad on disainivaldkonnas töötanud vastavalt 35 ja 43 aastat.

Tabel 2.4. Intervjuudes osalenud disainibüroode esindajad

Disainibüroo	Disainiliik	Intervjueeritav	Amet
Brand Manual	Teenusedisain	Dan Mikkin	Disainijuht
Pulse	Teenusedisain	Jannus Jaska	Disainijuht
Velvet	Teenusedisain	Janno Siimar	Disainijuht
Iseasi	Tootedisain	Martin Pärn	Juhtiv disainer
Taikonaut	Tootedisain	Veiko Liis	Tootedisainer
TenTwelve	Tootedisain	Tarmo Härmaorg	Juhatusel

Allikas: autori koostatud.

Intervjuudes osalenud disainibüroodes töötab 2-18, keskmiselt kaheksa disainerit. Teenusedisainibüroode esindajatel puudub disainialane haridus, kuid tootedisaini-

büroode esindajatel on vastav haridus olemas. Teenusedisainibüroode esindajad olid töötanud disainivaldkonnas 13-23 aastat, keskmiselt üle 17 aasta, tootedisainibüroode esindajad aga 8-20 aastat, keskmiselt 15 aastat. Intervjueeritavate sõnul sõltub projektide kestus projektist ning varieerub suuresti, ulatudes mõnest kuust kuni paari aastani.

Tabel 2.5. Intervjuudes osalenud ettevõtete esindajad

Ettevõte	Intervjueeritav	Amet
Apollo	Liisi Vaik	Turundusjuht (Apollo Kino)
SEB	Mart Maasik	Innovatsioonijuht
	Jana Kukk	Turunduse projektijuht
Pro Expert	Katariina Täht	Turundusjuht
	Tiina Saar-Veelmaa	Tööõnne spetsialist
	Tiina Isotamm	Kliendisuhete ja üritusturunduse spetsialist
Balteco	Aivar Habakukk	Disainijuht
Extery	Aave Volmer	Brändijuht

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtted Apollo, Proekspert ja SEB olid kasutanud teenusedisaini, Balteco ja Extery aga tootedisaini. Teenusedisaini kasutanud ettevõtete esindajatel puudub disainialane haridus ning on disainiprojektidega kokku puutunud keskmiselt kolm aastat. Tootedisaini kasutanud Extery ja Balteco esindajad on disainiprojektidega kokku puutunud vastavalt 20 ja 30 aastat, kuid disainialane haridus on ainult Balteco esindajal. Väliste disainipartnerite abi on kasutanud Apollo ja Extery, nii ettevõttesisest kui ka – välist disaini on kasutanud SEB, Proekspert ja Balteco. Intervjueeritavate sõnul on projektide pikkus erinev, kestes kahest kuust kuni aastani, mõnel juhul ka mitu aastat.

Disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajate käest küsiti, miks on disainiauhindade väljaandmine vajalik. Enim põhjendati seda disaineritele võrdlusmomendi ja tagasiside andmisega, disainerite tunnustamise ja motiveerimisega ning disaini kaardistamisega Eestis. Vähemal määral mainiti meediakajastuse saamist ja nähtavuse parandamist, disaini teadvustamist ühiskonnas ning talentide leidmist.

Kuuest disainibüroost pole ainult Pulse konkursile kandideerinud, kuna võrdlemisi noore disainibüroona pole neil seni olnud disainiprojekte, mida esitada. Konkursil osalenud disainibüroode esindajate käest küsiti, miks on nad disainiauhinnale kandideerinud. Kolm disainibürood põhjendasid seda tunnustuse ja motivatsiooni saamisega. „Ainus võimalus, kus disainerid saavad endale rusikaga vastu rinda taguda

ja öelda, et mina tegin.“ (Mikkin) Neli disainibürood tõid välja ka turundusliku aspekti, näiteks maine ja nähtavuse parendamise ning uutele klientidele kindlustunde tagamise. Disainibüroode Iseasi ja Tentwelve esindajad rõhutasid, et nad on kandideerinud auhindadele eelkõige kliendi soovil. Brand Manuali disainijuht lisas, et konkursid annavad võimaluse portfooliosse edulugusid vormistada. Enamike disainibüroode kogemus seoses Eesti disainiauhindadega on olnud pigem positiivne, kuid nenditi, et konkursil osalemine ei ole nende fookuses. Velveti disainijuht ja Iseasi disainer mõistsid küll auhindade vajalikkust, kuid suhtusid Eesti disainiauhindade ülesehitusse pigem kriitiliselt. Nende sõnul pole Eesti disainiauhindade puhul eesmärk ja visioon veel paigas ning nad pole olnud rahul ka žüriipoolse hindamisega.

Intervjuudes osalenud ettevõtetest ei ole Eesti disainiauhindadele kandideerinud ainult Proekspert. Proeksperti tööõnne spetsialisti sõnul pole nad olnud auhinnast teadlikud ning puudub ka eestvedaja, kes kandideeriks. Balteco ja Extery esindajad põhjendasid osalemist turunduslikust aspektist lähtuvalt, näiteks saada meedia tähelepanu ja tooteid paremini müüa. SEB innovatsioonijuht põhjendas seda sooviga olla teistele eeskujuks ning nägi selles head võimalust oma projektide vormistamiseks. Apollo turundusjuht leidis, et sellised konkursid annavad küll ettevõttele tähelepanu, kuid suuremat lisaväärtust need ettevõtte klientidele ei loo ning pigem on need olulised disainibüroodele, et ennast paremini müüa. Enamike ettevõtete kogemus ja suhtumine on olnud disainiauhindade suhtes pigem positiivne, kuid näidati üles ka kriitilist meelt. Apollo pole disainiauhindadest huvitatud, sest nende pälvimine ei tähenda, et projekt oleks ka tegelikult ettevõtte eesmärgke täitnud. Extery brändijuht ei võta Eesti tootedisaini auhinda tõsiselt, kuna tema sõnul pole paigas, mida konkreetset hinnatakse.

Nagu teooriasas sai välja toodud (vt lk 8), pole disainil ühtset definitsiooni veel välja kujunenud. Teoreetikute käsitluses on disain probleemide lahendamise protsess, mille keskmes on kasutaja, ning disaini on oluline eristada kunstist. Sellest tulenevalt paluti intervjuueeritavatel defineerida disaini eesmärgiga analüüsida, kas nad mõistavad disaini olemust üheselt. Autor tõdes, et paljudel intervjuueeritavatel oli raskusi disaini defineerimisega. Intervjuudes osalenud disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajad eristasid disaini kunstist ja mõistsid selle olemust, tuues välja, et see on kasutaja vajadusest lähtuv protsess, mõtteviis või probleemi lahendav tulemus (vt tabel 2.6.).

Tabel 2.6. Disainiauhhindade väljaandjate ja žürii esindajate disaini definitsioon

Disainiauhinna väljaandjate ja žürii esindajad	Disaini definitsioon
Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja	See on mõtlemisviis, kuidas me mingite tulemusteni jõuame. Mingi protsess, mis me läbi käime. See eeldab, et on olemas mingi kasutaja, me lähtume sellest kasutajast.
Teenusedisaini auhinna žürii esindaja	Disain on loov lahendus probleemile.
Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja	Kunstnik teeb oma eneseväljenduseks ja oma rahulolu saamiseks nn egotrippi, aga disainer asub alati lahendama mingisugust vajadust või probleemi. (...) Disain on mingisugune protsess, mis muudab ühe tootega meie elu huvitavamaks, nauditavamaks, paremaks, mugavamaks.
Tootedisaini auhinna žürii esindaja	Disain on toode või protsess mingi probleemi lahendamiseks.

Allikas: autori koostatud.

Disainibüroode esindajad mõistsid samuti disaini olemust ning eristasid seda kunstist (vt tabel 2.7.). Neli disainibüroo esindajat seostasid disaini probleemide lahendamisega. Võrreldes disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajate definitsiooni disainibüroode esindajate omadega, ei leidnud autor sisulisi erinevusi. Disaini defineeriti erinevalt ning see on põhjendatav sellega, et disainil ei ole ühtset definitsiooni veel välja kujunenud.

Tabel 2.7. Disainibüroode esindajate disaini definitsioon

Disainibüroo	Disaini definitsioon
Brand Manual	Disain on probleemide lahendamise distsipliin.
Pulse	Disain on loov lahendus probleemile.
Velvet	See on mõtlemisviis, kuidas me mingite tulemusteni jõuame. Mingi protsess, mis me läbi käime. See eeldab, et on olemas mingi kasutaja, me lähtume sellest kasutajast.
TenTwelve	Disain on millegi planeerimine või väljatöötamine. Meie jaoks see disain tähendab seda, et me töötame välja toote kellegi või millegi jaoks mingisugust probleemi lahendama või mingisugust väärtust looma.
Iseasi	Üks viis defineerida on, et see on parema tehismaailma loomine. Sealjuures sellise maailma, mis meil tähendust omab, me lihtsalt ei tee asja ilusaks. Me võime siia liita, et lahendab probleeme, aga probleem ei ole alati vajalik.
Taikonaut	Kõik see, mis on hiljem kliendile väljastatav mingi konkreetse vormina, joonistena, pildina, skeemide ja tabelitena. (...) Disain ei ole selline väline ja visuaalne, ta küll hõlmab seda välist ja visuaalset, aga see ei ole põhisisu ja põhiteema. Pigem on ikkagi see ärivaldkond, et ta saab selle disaini abil kasumit teenima hakata.

Allikas: autori koostatud.

Suurem osa intervjuudes osalenud ettevõtete esindajatest mõistsid disaini kui kasutajast lähtuvat protsessi või mõtteviisi ning suutsid eristada seda kunstist (vt tabel 2.8.). Vaid kaks intervjuueeritavat seostasid seda probleemide lahendamisega. Võrreldes ettevõtete esindajate definitsioone teiste intervjuueeritavate omadega, ilmnes, et ettevõtete esindajate jaoks pole disaini olemus veel kõige selgem.

Tabel 2.8. Ettevõtete esindajate disaini definitsioon

Ettevõtte	Disaini definitsioon
Apollo	Disaineri loovast lahendusest (...) seal taustal nähes loogilist lähenemist asjale. Et see oleks loogiliselt läbi mõeldud, mitte ei oleks lihtsalt ilus pilt, mis ei kannu sisu. Disain peab hõlmama endas nii ilusat pilti kui ka kliendile edasiantavat loogilist sisu.
Proekspert	Minu esimene assotsiatsioon on see, et see peab kõnetama esteetiliselt meelt või midagi, mis aitab seda sisu paremini pärale jõuda. Kannab seda sisu edasi. (...) Kasutajamugavus on ka disaini puhul hästi oluline. Nii teenuste kui toodete puhul.
SEB	See on minu jaoks väga struktureeritud protsess, kui rääkida disaini protsessist, aga kui rääkida disaini mõtteviisist, siis see on probleemikeskne, aga lahendusele suunatud mõtlemine.
Balteco	Disain on põhimõtteliselt tegevus, mille kõige tähtsam osaline on inimene. Disain on suunatud inimesele, (...) et tal oleks toodet mugav ja optimaalne kasutada. Ta tegeleb probleemide lahendamisega.
Extery	Mina jaoks on disain kasutajakeskne mõtlemine toodete arendamisel. Disain algab turu vajaduste analüüsimisest ja neid vajadusi rahuldava toote visiooni loomisest ning lõpeb tootmise ja turundusega.

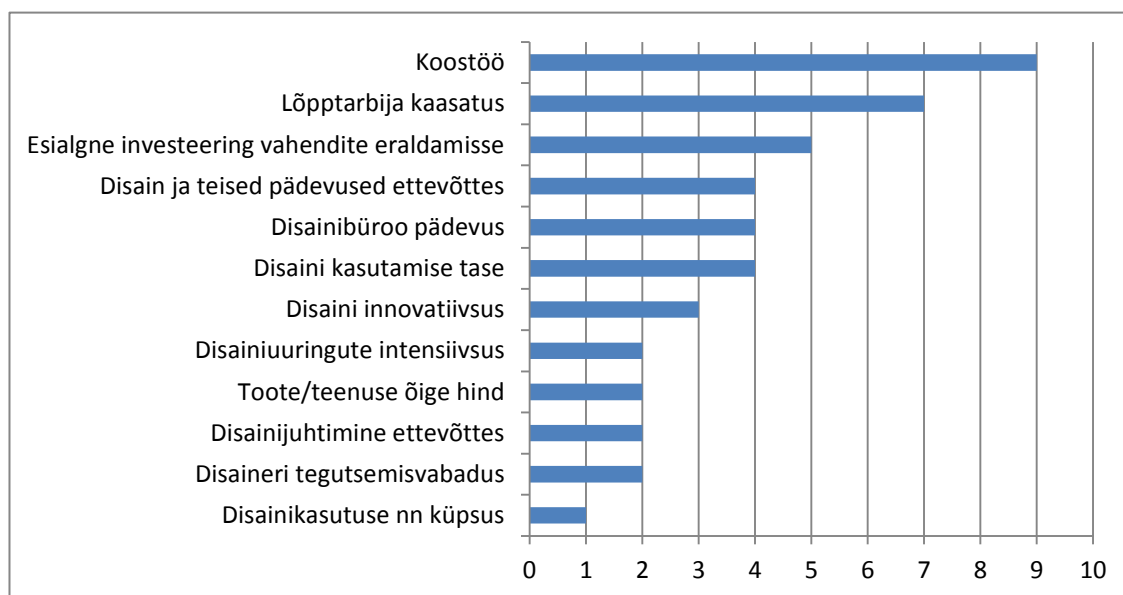
Allikas: autori koostatud.

Toetudes disainiredeli mudelile (vt lk 11), küsiti disainiauhindade väljaandjate ja žürii ning disainibüroode esindajate käest, kas Eesti ettevõtetes nähakse disaini kui kujundamist, protsessi või strateegiat. Kõik intervjuueeritavad olid seisukohal, et Eesti ettevõtetes nähakse disaini kui kujundamist. „Kõige levinum arusaam on kindlasti see, et (...) see asi on nagu põhimõtteliselt välja mõeldud, missugune see olema peaks, ja nüüd võiks veel disainer tulla ja selle ilusaks teha.“ (Härmaorg) Seda põhjendati sellega, et Eestis on disainiteadlikkus madal, ettevõtetel puudub kokkupuude disaineritega, disaini nähakse kalli ja ajamahukana ning disainiharidus seisab muust haridusest eraldi.

Ettevõtete esindajate käest küsiti, kuidas nende ettevõttes disaini nähakse. Kõik ettevõtte esindajad olid seisukohal, et disain on strateegiline vahend ning seda juhitakse ja otsuseid langetatakse strateegilisel tasemel. Sellest võib järeldada, et intervjuudes osalenud ettevõtted on mõistnud disaini rakendamise väärtust ja potentsiaali. Siiski

nentisid Proeksperdi ja Apollo esindajad, et lisaks strateegiale nähakse disaini ka kui protsessi ja kujundamist. Ka Extery brändijuhi sõnul nähakse rakendamisel disaini kui protsessi. Antud tulemused sarnanevad teatud määral Eestis läbiviidud disainikasutuse uuringu andmetega, mille põhjal 18% ettevõtetest näevad disaini kujundamise, 20% protsessina ning vaid 7% hinnangul on disain integreeritud ettevõtte tegevustesse, 55% ettevõtetest ei kasuta disaini süstemaatiliselt (TNS Emor, 2013, lk 43).

Nagu teooriaosas sai välja toodud (vt tabel 1.5. lk 34), mõjutavad disainiprojekti tulemuslikkust nii ettevõttest ja projektist tulenevad kui ka nn teised tegurid. Nende tegurite hulgast paluti intervjuueeritavatel välja tuua kolm kõige olulisemat tegurit ning panna need tähtsuse järjekorda (vt joonis 2.4.). Intervjuudest ilmnas, et enim välja toodud tegur on koostöö, seda kas disaineri(te) ja kliendi vahel, projektimeeskonnas või ettevõtte osakondade vahel. Koostööd pidas tähtsaimaks teguriks viis intervjuueeritavat, enamus olid disainibüroode esindajad. „Klient peab olema valmis muutusteks, osalema, andma õigel hetkel oma hinnanguid ja tagasisidet. Kui sealtpoolt ollakse passiivsed, siis see töö on suhteliselt tühikargamine.“ (Mikkin) Sageduselt teisena toodi välja lõpptarbija kaasatus, mida pidas tähtsaimaks teguriks neli intervjuueeritavat. Tegurite analüüsist ilmnas, et tähtsaimaks peetakse projektist tulenevaid tegureid.



Joonis 2.4. Olulisimad disainiprojekti tulemuslikkust mõjutavad tegurid intervjuueeritavate arvates (n=15, autori koostatud)

Mitmed disainibüroo esindajad tõdesid, et tegurite rohkuse tõttu on disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine keeruline. „Kui sul seda head disaini ei ole, siis ei saa seda edu ka tulla. Kui sul see hea disain on, siis me ikkagi ei tea, kui hea see on sellepärast, et teised asjad võivad selle ära nullida või kaasa aidata. Seda täpselt on raske mõõta.“ (Pärn) Kõik disainibüroode esindajad tõid välja, et see, kuidas kliendi ettevõtte disainiprojektist saadud tulemust rakendab, ei sõltu enam disainibüroost. Brand Manuali disainijuht tõi paralleeli: „Me pole sportlased, me oleme treenerid. Tulemuseni peab jõudma klient. Aga muidugi treener peab oma tööd väga hästi tegema. Kui treener on vilets, siis ei saa ka heast sportlasest asja.“ (Mikkin) Seega ei võta disainibürood täielikku vastutust ei projekti edus ega ka ebaedus.

Intervjuudes osalenud disainibüroode ja ettevõtete esindajate käest küsiti, miks on vaja disainiprojektide tulemuslikkust hinnata. Enamik disainibüroode esindajaid tõi välja, et disainiprojekti hindamine on vajalik, et kontrollida projekti eesmärgi täitmist, hinnata efektiivsust ning sellest ka õppida. „Me müüme ju tulemusi. Me peame aru saama, kas tulid tulemused ja kuidas järgmine kord paremini tulemused saavutada.“ (Siimar) „Kui sa sellist teenust välja pakud, pead sa ise aru saama, kui efektiivne sa oled ise olnud.“ (Jaska) Neli disainibüroo esindajat leidsid, et tulemuslikkuse aitab kliendile tõestada, et disain pole kuluartikkel, vaid investeering. „Sellepärast, et me saaksime ennast paremini müüa. Näidata, et meie töö on võib-olla kallid, aga kasumi sa saad. (...) See on tagasiside meie töö väärtusele.“ (Pärn) Enamik ettevõtete esindajate sõnul on disainiprojekti tulemuslikkust vaja hinnata, et mõista, kas investeering on ennast ära tasunud ja eesmärk sai täidetud. SEB ja Apollo esindajad lisasid, et hindamine on vajalik projektide õigustamiseks, järelduste tegemiseks ja õppimiseks.

Nagu teooriaosas käsitletud (vt lk 19), eristatakse projekti edu ehk lõpptulemust ning projekti juhtimise edu ehk protsessi. Lisaks sellele teooriale koostas autor kirjanduse põhjal mudeli, mis hindab disainiprojekti tulemuslikkust kuue dimensiooni põhjal (vt lk 36 ja lisa 4). Lähtuvalt kahest teooriast uuriti intervjuueeritavate käest, milliseid aspekte disainiprojekti tulemuslikkuse juures hinnatakse ning milliste kriteeriumite alusel.

Disainiauhindade puhul hinnatakse eelkõige projekti edu ehk lõpptulemust. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja leiab, et nende ülesanne ei ole juhtimise edu ehk protsessi hinnata ja seda peetakse formaalseks, mitte sisuliseks pooleks. Ka kriteeriumites ei

kajastu seda. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja aga nentis, et kui lõpptulemus on hea, siis võetakse vaatluse alla ka disainiprotsess. Auhinna saab nimelt see teenus, millel on suurepärane lõpptulemus ning selleni on jõutud ka disainimeetodeid kasutades, mitte ei ole ideele lihtsalt tulnud. Vastasel juhul oleks tegemist hea teenusega, mitte hea teenusedisainiga. Näiteks 2012 ei antud seepärast välja ka kulda. Kriteeriumitest vastab sellele disainimise protsessi eesmärgipärasus. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja aga tõdes, et tihtilugu pole esitatud dokumentides disainiprotsessi kirjeldatud või puudub see hoopis ning ka suuremas osas ettevõtlustaustaga liikmetest koosnev žürii pole kõige pädevam seda hindama.

Kuna konkurssi viiakse läbi iga kahe aasta tagant ning 2016. aasta kriteeriumid pole uuringu läbiviimise hetkel veel kokku lepitud, siis on tabelis 2.9. välja toodud 2014. aasta kriteeriumid. Kriteeriumite sisu pole kodulehel lahti seletatud. Tootedisaini auhinna väljaandja esindajate sõnul hinnatakse dimensioonidest eelkõige mõju lõpptarbijale, aga ka mõju keskkonnale ja ettevalmistust tulevikuks. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul hinnatakse vastavalt disainiprojekti iseloomule kõiki dimensioone. Kui võtta aga aluseks hindamiskriteeriumid, leiab autor, et teenusedisaini auhinna puhul hinnatakse eelkõige mõju lõpptarbijale, mõningal määral ka ettevalmistust tulevikuks, mõju keskkonnale ja disainiprojekti efektiivsust.

Tabel 2.9. Teenuse- ja tootedisaini auhinna kriteeriumid (2014)

Teenusedisaini auhind	Tootedisaini auhind
<ul style="list-style-type: none"> • kasutajasõbralikkus, • lihtsus, • arusaadavus, • efektiivsus, • innovatsiooni tase, • funktsionaalsus, • rahvusvaheline konkurentsivõime, • disainimise protsessi eesmärgipärasus. 	<ul style="list-style-type: none"> • innovatiivsus, • esteetilisus, • konstruktiivne lahendus, • funktsionaalsus, • kasutajasõbralikkus, • keskkonnasõbralikkus, • perspektiivne tootmisvalmidus.

Allikas: autori koostatud Eesti disainiauhindade kodulehe (<http://www.eesti-disainiauhinnad.ee/>) alusel.

Kummagi disainiauhinna puhul ei hinnata ettevõtte ärilist ja otsest edu. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul võiks seda hinnata, kuid põhjendas mittehindamist sellega, et mittetulundusühingud ei oskaks seda välja tuua ning selliseid numbreid ei

saaks õiglaselt omavahel võrrelda. Võrdlemiseks tuleks konteksti rohkem süveneda ning žüriil ei pruugi selleks aega olla. Ühe ettepanekuna tõi ta välja erinevate kategooriate loomise. Tootedisaini auhinna esindaja sõnul on ärilist edu keeruline määratleda ja hinnata, kuna äriline edu võib ilmnedas alles aastate pärast. Tootedisaini auhinna žürii esindaja põhjendas seda sellega, et kuna tegemist on autori auhinnaga, siis ei ole see aspekt nii oluline, ning selle hindamiseks puudub ka kompetents, kuna žürii koosneb disaineritest. Ometigi ta tõdes, et seda võiks hinnata. Üks lahendus oleks tema sõnul žüriisse kaasata rohkem inimesi ettevõtlusest, teised variandid oleks anda välja eraldi auhind, luua uus kategooria või korraldada eraldi konkurss. Tagasisidet müügiedu kohta ei saaks kandideerijalt küsida, sest žüriiliikme sõnul on kaks aastat müügiedu ilmnemiseks liiga lühike aeg ning tooted ei jõua turule ka ühel ajal.

Seoses sellega tuli tootedisaini auhinna kohta ka kriitikat. Extery brändijuhi sõnul peaks analüüsima ka ettevõtte müügiedu, mis näitab, et tarbijatele on see toode korda läinud. Disainibüroo Iseasi disainer leiab, et auhinnal puudub selge eesmärk. „Selle eesmärk võiks olla see, et ettevõtlus saab aru, kuidas disainiga väärtust luuakse. (...) See auhind ei ole see lõpptulemus. Tegelikult saada sealt need seletavad lood ja neid näidata, see on see auhinna laiem mõte. Kitsas mõte on see, et kes on need toredad disainerid, aga see ei huvita ju teisi.“ (Pärn) Tema sõnul puudub tootedisaini auhinnal konkursijärgne piisav kommunikatsioon, korralik näitus ja materjalid. „Eesmärk on ju tegelikult disaini promotsioon ja seda ei tehta.“ (Pärn)

Enamik disainibüroode esindajaid tõi välja, et nad hindavad projekti juhtimise edu, millele kuue dimensiooni mudelist vastab disainiprojekti efektiivsus. Põhjendati seda eelkõige sellega, et see on disainibüroo seisukohast majanduslikult oluline ja vajalik ressursside planeerimiseks. Iseasi disainer tunnistas, et projekti efektiivsust hinnatakse vaid teatud määral, sest neil puudub projektijuht, kuid mõõdavad siiski aja ja tulu suhet. Disainibürood hindavad efektiivsust peamiselt ajaliste, aga ka rahaliste kriteeriumite alusel. Enim mainiti ajagraafikus püsimist ja töötundide arvu, vähemal määral mainiti töötunni hinda, eelarves püsimist, protseduuridest kinnipidamist, materjalide kasutamist, kliendi vajaduste mõistmist ja korduvate tegevuste arvu.

Disainibüroode Brand Manual, Velvet ja Tentwelve esindajad tõid välja, et hindavad ka mõju meeskonnale. „Teine asi on muljed, kas inimesed väsisid ära selle projekti käigus,

kas nad olid rahul protsessi käigus või lõppedes.“ (Mikkin) Kui kaks disainibürood hindavad meeskonna rahulolu pigem subjektiivselt projekti lõpus, siis disainibüroos Tentwelve viiakse töötajatega läbi arenguestlusi kord aastas. Teistes büroodes seda eraldi ei hinnata, kuna väikeses meeskonnas saadakse tagasisidet vahetult.

Disainibürood mõistavad projekti edu all eelkõige kliendi ettevõtte ärilist ja otsest edu. Enamik disainibüroode esindajaid tõdes, et nad ei saa projekti edu täielikult hinnata, sest kliendi käest on tihtipeale keeruline infot kätte saada. „See oleneb sellest, kuidas me seda informatsiooni kätte saame, kas klient seda jagab, kas ta seda ise nagu mõtestab.“ (Jaska) Lisaks on hindamine eelkõige kliendi ülesanne, mis on aga seotud täiendavate investeeringutega. „Me võime neid isekeskis hinnata, aga kõige rohkem on meil vaja siin kliendi panust. Klient peab ise oma äri hindama.“ (Mikkin) Iseasi ja Taikonaut esindajad tõid välja ka selle, et projekti edu on neil keeruline hinnata, sest see võib väljenduda alles aastate pärast. „Me ei saa seda hinnata, kui selle tulemuslikkust veel ei ole. Projekt lõpeb siis, kui toote edu alles algab.“ (Pärn)

Hea näitena toob autor välja aga disainibüroo Tentwelve, kes kasutab teenuse kvaliteedi juhtimiseks standardit ISO9001, mille raames on muuhulgas ära määratletud protsess, kuidas kliendilt projekti edu kohta tagasisidet küsitakse ja kuidas rahulolu muutust ajas jälgitakse. Neil on välja töötatud küsitluse vorm, kus palutakse võrrelda projekti tulemust seatud eesmärkidega, hinnata skaalal erinevaid aspekte (nt kiirus, kättesaadavus, kvaliteet, professionaalsus, innovatiivsus) ning küsitakse ka soovitusi. Küsitluse vormid lähtuvad projekti eesmärgist ja enim küsitakse infot disainitud toote müügikoguse kohta. Tentwelve juhatuse liige tõdes, et kuna ettevõtte ärilise edu kohta ei küsita otse, siis on kliendid üldjuhul nõus infot jagama. Tagasisidet küsitakse korra aastas ning sellega tegeleb disainibüroos Tentwelve hoolduse ja garantii projektijuht.

Kõik intervjuudes osalenud ettevõtted hindavad nii projekti edu kui ka projekti juhtimise edu. Balteco, Apollo ja Proeksperdi esindajate sõnul on juhtimise edu teisejärgulisem. „Lõpptulemus on ennekõike see, mille eest me lõpuks maksame ja eesmärk, miks me üldse oleme töö tellinud.“ (Vaik) Extery ja SEB esindajate sõnul on mõlemad olulised. „Kui ettevõtte peaks reaalselt ainult juhtimise edu hindama, võib juhtuda, et nad on teinud asju õigesti, aga pole teinud õigeid asju. Samas kui oluliseks peetakse vaid projekti edu, kuid ollakse eelarvest üle ja asjad ei jõua tähtajaks valmis,

siis ei pruugi lõpuks seda edu tulla.“ (Volmer) Tabelis 2.10. on ära toodud intervjuus osalenud ettevõtete poolt hinnatavad dimensioonid ja kriteeriumite näited.

Tabel 2.10. Hinnatavad dimensioonid ja kriteeriumite näited ettevõtetes

Dimensioon	Kriteeriumite näited	Hindavate ettevõtete arv
Disainiprojekti efektiivsus	Eesmärgi täitmine, ajakavast kinnipidamine, töötundide arv, kulutuste optimaalsus, materjalide kulu, eesmärgi muutuste arv, kvaliteet, koostöö sujuvus, tagasiside andmine ja vastuvõtmine, tegevuskavast kinnipidamine	5
Äriline ja otsene edu	Klientide arv, kasum, käive, kulude kokkuvõtte, toote hind, brändi kuvandi muutus, tuntuse kasv	5
Mõju lõpptarbijale	Teenuse kasutuskordade arv ja sagedus, ostetud toodete valik, ostukorvi suurus kogu ostumahust, kliendi tagasiside, kliendi rahulolu, teistele soovitamise tõenäosus, tellimuste arv	3
Mõju meeskonnale	Meeskonna rahulolu, uued teadmised, uued oskused, uute ja lahkunud töötajate arv	2
Ettevalmistus tulevikuks	Uued kompetentsid, koolituskavad, perspektiivi selgus, järeldused ja õppimine	2
Mõju keskkonnale	Jäätmete kogus, materjalikulu efektiivsus	1

Allikas: autori koostatud.

Kõigis intervjuudes osalenud ettevõtetes hinnatakse disainiprojekti efektiivsust ning ärilist ja otsest edu, kuna see on iga disainiprojekti fookuses. Mõju lõpptarbijale hindavad viiest ettevõttest kolm. Balteco's ja Extery's ei hinnata mõju lõpptarbijale, kuna see väljendub ärilises ja otseses edus. Enamik intervjuudes osalenud ettevõtete esindajate sõnul ei hinnata mõju meeskonnale. Balteco disainijuhi sõnul ei hinnata seda, kuna see kuulub personalijuhtimise valdkonda ja naerul või mossis nägu ei ole mõõdik. Ka Apollo turundusjuht selgitas, et selle hindamine on liiga subjektiivne. Extery's ei hinnata mõju meeskonnale sellepärast, et väikeses meeskonnas saadakse tagasisidet vahetult. Ka ettevalmistust tulevikuks hinnatakse ainult kahes ettevõttes. SEB esindajate sõnul ei hinnata seda disainiprojekti raames, sest seda on keeruline hinnata ning iga projekti puhul ei pruugi seda ka ilmned. Extery's ja Apollo's hinnatakse seda mõningal määral ja pigem subjektiivselt järelduste ja õppimise aspektist lähtuvalt.

Kõige vähem hinnatakse dimensioonidest aga mõju keskkonnale. Proeksperdi ja Apollo esindajad põhjendavad seda sellega, et roheline mõtteviis on igapäevane hoiak ning nende valdkonna tegevus ei ole loodust kahjustav. Ka Extery brändijuhi sõnul on see

pigem väärtus omaette, millest alati ettevõttes lähtutakse, näiteks ei kasutata vihmametsa puitu. SEB esindajate sõnul ei hinnata seda projektipõhiselt, kuna seda on keeruline hinnata ning iga projekti puhul ei pruugi mõju keskkonnale ka ilmned.

Teooriaosas käsitleti (vt lk 18 ja 28), et kriteeriumid tuleb kokku leppida enne projekti algust kõigi olulisemate huvigruppidega. Intervjueeritavatel paluti kirjeldada, kuidas ja kellega kriteeriumid kokku lepatakse. Lisaks küsiti intervjueeritavate käest, kas eelistatakse kvalitatiivseid või kvantitatiivseid kriteeriume, kuidas kriteeriumid muutuvad, kas neil on erinev osatähtsus ning kuidas nende täitmist mõõdetakse.

Mõlema disainiauhinna põhilised kriteeriumid lepidi kokku enne esimest konkurssi, mil teenuse- ja tootedisaini auhinna väljaandjate esindajad need välja pakkusid. Väljaandjate esindajate sõnul arutati teenusedisaini auhinna kriteeriumid läbi Disainikeskuse ja teiste disaineritega, tootedisaini auhinna kriteeriumid aga Disainerite Liidu juhatusega. Žürii esindajate sõnul vaadatakse igal korral teenusedisaini auhinna kriteeriumid žüriiga üle, tootedisaini auhinna kriteeriumid aga juhatusega üle. Intervjueeritavate sõnul ei ole kriteeriumid kummagi disainiauhinna puhul aastate jooksul oluliselt muutunud.

Teenusedisaini auhinna väljaandja ja žürii esindajate sõnul ei ole kriteeriumitel erinevat osatähtsust. Väljaandja esindaja põhjendas seda sellega, et keegi ei suudaks nende osatähtsuses kokku leppida, sest projektide puhul on olulised erinevad kriteeriumid, kuid nentis, et kasutajasõbralikkus on oluline kriteerium. Ka tootedisaini auhinna žürii esindaja sõnul ei ole kriteeriumitel erinevat osatähtsust, kuid väljaandja esindaja väidab vastupidist, reastades tähtsaimaks toote innovatiivsuse ja viimaseks perspektiivse tootmisvalmiduse. Tootedisaini žürii esindaja arvates ei peaks erinevat osatähtsust paika panema, sest disainiprojekti võivad teha heaks erinevad aspektid.

Mõlema disainiauhinna puhul kasutatakse kvalitatiivseid kriteeriume. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul ei ütle disaini puhul numbrid mitte midagi ning nende hindamiseks oleks vaja teada põhjalikult konteksti. Näiteks võib 10% kasumi kasvu olla olenevalt ettevõtte taustast tavapärane ootus kui ka tõeline ime. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja põhjendab seda sellega, et kui mõelda kvantitatiivsete kriteeriumite

all seda, kuidas toode müüb, siis seda on keeruline hinnata. Ka žüriiliige eelistab kvalitatiivseid kriteeriume, sest vahetu mulje ja kontakt tootega on ehtsaim.

Intervjuudes osalenud disainibüroode esindajate sõnul on eesmärgi ja kriteeriumite paikapanemine seotud lähteülesande koostamisega koostöös kliendipoolse otsustajaga. Kolm tootedisainibüroo esindajat tõid välja, et kliendid ei oska lähteülesannet koostada ning neil tuleb ise kliendi vihjete põhjal see paika panna või see ümber kirjutada. „Enamus kliente ei ole disaini juures nii haritud, et nad suudaksid koostada briife.“ (Liis) Pooled disainibüroo esindajatest tõid välja, et kriteeriumite paika panemise keerukus oleneb sellest, kas kliendil on selgelt sõnastatud eesmärk. Disainibüroode Iseasi ja Taikonaut esindajate sõnul oleks selgeid kriteeriume vaja. „Me ei saa hinnata, kui me ei tea reegleid.“ (Pärn) Velveti disainijuht aga nentis, et ei näe kriteeriumite kokkuleppimiseks vajadust, kuna kriteeriumid võivad projekti jooksul ka muutuda.

Kõik disainibüroode esindajad kinnitasid, et kriteeriumid muutuvad projektist projekti üsna suurel määral, sest projektide eesmärgid on erinevad. Seetõttu ei osatud ka välja tuua levinuimaid kriteeriume. Brand Manuali disainijuht aga tõdes, et teatud valdkondade (nt jaemüük) projektide puhul on võimalik palju kriteeriume ka üle võtta, tuues näiteks lojaalsuse, ostukorvi suuruse ja kasumi. Ka Taikonaut disaineri arvates korduvad mõned kriteeriumid projektist projekti, tuues näiteks tootmise odava hinna, tootmise kiiruse ja mugavuse ning säästlikkus ja ökoloogilisus on kriteeriumid, mida jälgitakse pidevalt ja eraldi ei kooskõlastata. Tentwelve juhatuse liige leidis, et sagedasemad kriteeriumid on kasutamise lihtsus, sihtrühmale mingi mulje jätmine võrreldes konkurentidega (nt kaasaegsus, vastupidavus, ohutus vms), toote hind ja valmistamise lihtsus. Kolm disainibüroo esindajat tõid välja, et kriteeriumid võivad muutuda ka projekti jooksul, kui uusi teadmisi on juurde tulnud.

Kõik disainibüroode esindajad leidsid, et kriteeriumitel on erinev osatähtsus ning pidasid seda ka vajalikuks. „Mida vähem neid kriteeriumeid on olemas, seda parem, ja mida selgemini mingi kriteerium eristub või pidepunktiks saab või esile tõuseb, seda parem.“ (Liis) Pooled disainibüroode esindajad tõid aga välja, et osatähtsuse paikapanemine on tihtilugu keeruline. „Väga tihti klient ei ütle seda välja ja räägib vähem tähtsamatest kriteeriumitest kogu aeg sulle ja tegelikult sa saad ühel hetkel aru, et tema jaoks on hoopis teised asjad väärtused, mida ta välja ei ütle.“ (Liis) Tentwelve

juhatuse liige tõdes, et projekti jooksul võib osatähtsus ka muutuda, näiteks avastatakse, et tarbijale on ostuotsuse tegemisel hoopis mingi vähem tähtis kriteerium olulisem.

Kolmes teenusedisainibüroos, kus fookuses on hoiakute muutmine, eelistatakse kvalitatiivseid kriteeriume, mille täitmist mõõdetakse kliendi soovil intervjuusid ja vaatlusi läbi viies. „Ma tahan teada, mida inimesed päriselt arvavad. Konkreetsed inimesed, mitte sada inimest keskmiselt.“ (Siimar) Ka Iseasi disaineri arvates võib küll kvantitatiivsed kriteeriumid kirja panna, kuid ta eelistab kvalitatiivseid kriteeriume, mida hindab subjektiivselt. „Ühed määravad suunda ja teised kirjeldavad, mis peab olema. Kvantitatiivsed ei anna sulle suunda.“ (Pärn) Disainibüroode Taikonaut ja Tentwelve esindajad eelistavad aga kvantitatiivseid kriteeriume, sest neid on lihtsam mõõta ja nende puhul pole teisiti tõlgendamist. Tentwelve juhatuse liige lisas, et kvantitatiivsed kriteeriumid annavad lihtsamini suurema pildi projekti edust.

Enamikes intervjuus osalenud ettevõtetes lepitakse lähteülesande eesmärgis ja kriteeriumites kokku projekti- või arendusmeeskonnas, väliste partnerite olemasolul kaasatakse ka nemad. Balteco disainijuhi sõnul püstitavad projektile eesmärgi ja kriteeriumid ettevõtte juht ja disainijuht müügiesindustelt ja edasimüüjatelt saadud üldistatud info põhjal. Enamikes ettevõtetes lepitakse kriteeriumid kokku enne projekti. SEB esindajad aga tõdesid, et visioon peab küll silme ees olema, kuid selget eesmärki ja kriteeriume projekti alguses kokku ei lepita, sest need võivad projekti jooksul muutuda.

Enamik ettevõtete esindajate sõnul on kriteeriumid muutunud projektist projekti, sest eesmärk on olnud erinev. Kahe tootedisaini kasutanud ettevõtete esindajate sõnul aga kriteeriumid ei muutu või muutuvad vähesel määral, sest lõpptoode on pigem sarnane. Enamik ettevõtete esindajaid tõi välja, et ka projekti jooksul võivad eesmärgid ja kriteeriumid muutuda, kui teadmisi on juurde tulnud. „Mida paremini on algselt projekti eesmärk defineeritud, seda vähem see muutub. Aga tark on muuta eesmärki, siis kui sa näed, et tegelikult minnakse vales suunas.“ (Habakukk) Extery brändijuhi sõnul ei muutu kriteeriumid projekti jooksul. Intervjuudes osalenud ettevõtete esindajate poolt mainitud kriteeriumid lähteülesannetes on välja toodud tabelis 2.11. Tabelist on näha, et lähteülesande kriteeriumite alusel hinnatakse disainiprojekti tulemuslikkust enim ettevõtte ärilise ja otsese edu, aga ka mõju lõpptarbijale põhjal.

Tabel 2.11. Kriteeriumite näited teenuse- ja tootedisaini lähteülesannetes

Disaini liik	Kriteeriumite näited
Teenusedisain	Teenuse kasutajate arv ajaühikus, uute püsiklientide arv, ostude arv, kliendi rahulolu, käive, kasum, kasutusmugavus, käitumismustri muutus, teenuse arusaadavus, töötajate rahulolu ja töömugavus;
Tootedisain	Toote mõõdud, kaal, materjal, hind, vormikeel, sobivus sihtgrupile, funktsionaalsus, käive, sihtturud, vastupidavus.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal ettevõtete esindajatega (n=5).

Enamik ettevõtete esindajate sõnul on kriteeriumitel projekti lõikes erinev osatähtsus, kuna see võimaldab prioriteete seada. Balteco disainijuht arvas, et kriteeriumitel pigem pole erinevat osatähtsust. Ka SEB esindajate sõnul pole osatähtsuses kokku lepitud, sest see võib projekti jooksul muutuda. Võrreldes ettevõtete vastuseid disainibüroode omadega, selgub, et mõlemad eelistavad seda, et kriteeriumitel oleks erinev osatähtsus.

Kvalitatiivsete või kvantitatiivsete kriteeriumite osas polnud ettevõtete esindajate seas ühtset eelistust. SEB ja Balteco esindajad eelistasid kvalitatiivseid kriteeriume, kuna need on sisulisemad. Apollo turundusjuhi sõnul eelistatakse kvantitatiivseid kriteeriume, sest neid on lihtsam mõõta. Proeksperdi ja Extery esindaja sõnul ei eelistata kumbagi, sest nende kasutamine oleneb eesmärgist ning need täiendavad teineteist.

Intervjueeritavate käest küsiti ka hindamisprotsessi kohta, mis hõlmas muuhulgas küsimusi nagu millal, mitu korda ja kes tulemuslikkust hindab. Mõlema disainiauhinna puhul hinnatakse kandideerinud projekte mitmes etapis. Kuna seni on teenusedisaini projekte laekunud vähe (10-12 projekti), siis hindab žürii neid koos ühise laua taga presentatsioonide või videomaterjalide alusel. Kõigepealt selguvad finalistid, kellest saavad nn äramärgitud tööd, ning seejärel pronksi, hõbeda ja kulla väärilised tööd. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja leidis, et iga žüriiliige võiks antud teenust ka omal nahal proovida, kuid mõistab, et see võtaks palju aega ning mõne teenuse puhul oleks see keeruline (nt hoolekandeteenused). Tootedisaini auhinna puhul hindavad žüriiliikmed projekte esialgu internetis kirjelduste ja piltide alusel, väljavalitud projektid pääsevad aga näitusele, kus toimub lõpphinnangu andmine ja võitjate väljaselgitamine.

Mõlema disainiauhinna väljaandjate ja žürii esindajad olid arvamusel, et esitatud dokumentide kvaliteet on ebaühtlane. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja leidis, et disainerid presenteerivad ainult üht konkreetset tulemust, tihtilugu aga nägemata ja

kirjeldamata selle suuremat mõju. Ta arvas, et see võib tuleneda ka sellest, et disainer on kaasatud ainult ühte lõiku ning tal puudub tegutsemisvabadus. Ta lisas, et teenusedisaini puhul on ka palju konfidentsiaalset informatsiooni, mis võib aga hindamisel takistuseks osutuda. Teenusedisaini auhinna žürii esindaja leidis, et dokumendid pole tihtilugu piisavalt selgelt sõnastatud ja seetõttu arusaamatud ning hindamiskriteeriumid peaksid kandideerijatele paremini lahti seletatud olema. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul on toodete kirjeldused tihti liiga lühikesed ja platoonilised. „Disainer peaks oskama välja tuua selle toote kirjelduses paari lausega, nõ *pitch*, miks keegi peaks sellist toodet tahtma. (...) Mis on selle toote idee ja mis vajadusest te lähtute, kui seda toodet teete.“ (Gurjanova) Tootedisaini auhinna žürii esindaja leidis, et vajalik on toote laiem tausta avamine ja toote oluliste aspektide välja toomine, sest žürii ei suuda lühikese aja jooksul ise tabada kõiki seoseid.

Seda, kuidas konkursil kriteeriumite täitmist mõõdetakse, on žürii esimehe võimuses. Intervjuudest disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajatega selgus, et projekte hinnatakse pigem subjektiivselt ega kasutata kriteeriumite hindamiseks punktiskaalat. Teenusedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul tehakse žüriiliikmetele kriteeriumid alguses küll selgeks, kuid näpuga järke ei aeta. Ta põhjendas, et ühtse nimekirja alusel on keeruline projekte hinnata, sest iga projekt on erinev. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja sõnul ootab Disainerite Liit lõpphinnangut mitte seda, kuidas žürii otsuseni jõudis. Tootedisaini auhinna žürii esindaja leidis, et üldiselt hinnatakse disainiprojekte arutelude käigus, kuid on kasutatud ka 5-punkti skaalat. Tema sõnul aitab see abstraktset muljet konkreetsemaks muuta ning vältida sihitut vestlust. Sellega seoses tuli tootedisaini auhinna kohta ka kriitikat. Nimelt peaks disainibüroo Iseasi disaineri sõnul žürii hindamine olema läbipaistvam. „Seal on unistuse sõnad nagu ritta pandud, neist tegelikult lähtuvalt ei hinnata, kuna seda ei ole kuskilt näha, et neist lähtuvalt hinnatakse.“ (Pärn)

Aastal 2014 koosnes teenusedisaini auhinna žürii kuuest liikmest, kes olid eestlased ja kellest üks oli elukutselt disainer. Teenusedisaini auhinna esindaja sõnul on esimees erapooletu ning leidis, et žürii koosseis võiks olla teistsugune. Esimees võiks olla kohalik, kes teaks tausta, ja kõik liikmed välismaalased, kuna siis oleks hindamine objektiivsem ja saaks paremini ka tagasisidet anda, kuna isiklikud suhted ja kogemused

segaksid vähem. Ka disainerite osakaal võiks väljaandja esindaja sõnul suurem olla, et paremini hinnata disainiprotsessi. Teenusedisaini žürii esindaja on aga koosseisuga rahul, kuid leiab, et žüriiliikmeid võiks pisut rohkem olla (kuni 8).

Tootedisaini auhinna žürii koosnes aastal 2014 viiest disainitaustaga liikmest, kellest neli olid välismaalased. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja selgitas, et üks kohalik ekspert aitab selgitada konteksti, kuid välismaalaste arvamus on oluline, kuna toodetega soovitakse minna välisturule. Žürii esindaja lisas, et välismaalaste suur osakaal žüriis aitab luua objektiivsust ega luba isiklikel suhetel vahele segada. Tootedisaini auhinna väljaandja ja žürii esindaja sõnul on kohaliku ja välismaa žüriiliikmete arvamused ka lahku läinud, sest liikmed on pärit erinevatest kohtadest ning neil on erinev spetsialiteet, kuid lõpuks on siiski üksmeelele jõutud. Žürii esindaja sõnul võiks paar žüriiliiget rohkem olla (kuni 7) ning seda just ettevõtlusest, kes mõistaksid ka ärilist poolt. Väljaandja esindaja sõnul ei saaks žüriisse aga väga palju rohkem liikmeid kaasata, kuna see võib kalliks maksma minna.

Enamikes disainibüroodes hinnatakse disainiprojekti tulemuslikkust jooksvalt ja peale projekti lõppemist, kuna hinnatakse eelkõige projekti efektiivsust. Velveti disainijuhi sõnul hinnatakse projekti efektiivsust iga päev jooksvalt, kuna projektidel ei ole konkreetset lõppu ning tegemist on pideva koostööga. „Projekt ei lõpe mitte kunagi ära. Projekt lõpeb ära siis, kui klient ütleb, et me teid rohkem näha ei taha. Ja siis me rohkem ei hinda ka.“ (Siimar) See on aga vastuolus projekti põhitunnusega ning võib olla põhjendatav sellega, et järjestikulised projektid moodustavad ühtse programmi, mis on ajaliselt kestvam. See on seotud ka pideva kliendisuhete juhtimisega. Hindamisega tegeleb enamikes disainibüroodes disainer või projektimeeskond, disainibüroos Tentwelve on kaasatud ka juhatus. Enamikes disainibüroodes hinnatakse mõju meeskonnale samuti jooksvalt või projekti lõpus. Tentwelve juhatuse liikme sõnul hinnatakse mõju meeskonnale aga arenguveestluste raames korra aastas ning neid viivad läbi töötaja otsene ülemus ja arendus- või personalijuht.

Enamikes ettevõtetes hinnatakse projekti efektiivsust projekti jooksul ja lõpus. Kahes ettevõttes, mis hindavad mõju meeskonnale, hinnatakse seda samuti projekti lõpus. SEB esindajate sõnul hinnatakse mõju lõpptarbijale ja ärilist edu kolme kuu jooksul ja lõpphinnang antakse aasta pärast projekti lõppu. Apollo turundusjuhi sõnul hinnatakse

mõju lõpptarbijale ja ärilist edu pikema disainiprojekti raames peale projekti pidevalt ja lõpphinnang antakse paari aasta pärast. Proekspert hindab mõju oma klientidele ja ärilist edu vähemalt kord aastas. Extery brändijuhi sõnul hinnatakse ärilist ja otsest edu ning ettevalmistust tulevikuks kokkuvõtvalt hooaja lõpus kord aastas. Balteco disainijuhi sõnul hinnatakse efektiivsust, mõju keskkonnale, ärilist edu ja ettevalmistust tulevikuks mitte iga projekti lõpus, vaid kord aastas ühel korral strateegilisel nõupidamisel juhtkonna poolt. Põhjenduseks toodi, et toote edu ei ilmne kohe ning seetõttu alla aasta mingisuguseid hinnanguid projektile ei anta. Proeksperdi turundusjuhi sõnul hinnatakse kõiki hinnatavaid dimensioone projekti vältel ning projekti lõpus pooleteise aasta jooksul. Enamikes ettevõtetes hindab disainiprojekti tulemuslikkust eelkõige projekti- või arendusmeeskond, kuhu võib kuuluda ka tegevjuht.

Intervjuus osalenud ettevõtete esindajate käest küsiti, kas ja kui edukalt on disainiprojekti investeeringutasuvust hinnatud. SEB esindajate sõnul ei ole seda mõõdetud, kuna investeeringud ei ole olnud suured ning seni on puudunud vajadus nende õigustamiseks. Ka Apollo turundusjuhi sõnul ei ole seda selliselt hinnatud, kuna raske on öelda, mis on disaini eest õiglane hind. Balteco disainijuht nentis, et nad on püüdnud seda hinnata, kuid edutult, kuna ajaline horisont on liiga pikk. Proeksperdi turundusjuhi sõnul on seda mõõdetud, eristades taktikalisi mõõdikuid (nt kliendi rahulolu), mida saab projekti lõpus hinnata, ja strateegilisi mõõdikuid (nt kasum, käive, turuosa), mida saab hinnata alles pikema aja jooksul. Ka Extery brändijuhi sõnul on nad seda mõõtnud, kuna võrreldes teenusedisainiga on tootedisaini projekti tasuvust kerge mõõta. Antud uuringu tulemused sarnanevad TNS Emor (2013, lk 67-68) uuringu andmetega, kust selgus, et intervjuueeritavad ei kasuta otseseid disainiinvesteeringute tasuvusmudeleid, kuid jälgitakse siiski teatud üldisi näitajaid (nt müük, maine, kliendi rahulolu).

Nagu antud magistritöö teooriaosas käsitletud (vt lk 34-35), on disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisega seotud mitmesugused väljakutsed. Intervjuueeritavate käest küsiti, missugused väljakutsed on disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisel esinenud. Intervjuudes toodi välja palju erinevaid väljakutseid. Teenusedisaini auhinna väljaandja ja žürii esindajad pidasid probleemiks ebaselgelt sõnastatud projektikirjeldusi. Žürii esindaja lisas, et tihtilugu pole sellistel juhtudel võimalik küsida ka lisaküsimusi. Tootedisaini auhinna väljaandja esindaja tõi probleemina välja, et vahel pole rahul

oldud žürii otsusega ning nõutakse selle põhjendamist. Tootedisaini auhinna žürii esindaja lisas, et vahel on projekti kirjelduses selgitamata jäetud teatud olulised aspektid, ning tõdes, et žürii hindamine on tihtilugu liiga subjektiivne.

Disainibüroode poolt välja toodud väljakutsed seostuvad eelkõige kliendiga. Brand Manuali disainijuhi sõnul on suurim probleem kliendi soovimatus tulemuslikkuse hindamisega üldse tegeleda, kuna see nõuab täiendavaid investeeringuid. Velveti disainijuht tõi välja, et sageli ei taha klient oma infot avaldada, mis teeb disainibürool projekti edu hindamise keeruliseks. Pulse disainijuhi sõnul on suur väljakutse, kuidas panna teenusedisaini väärtus numbritesse. Tentwelve juhatuse liige tõi aga probleemina välja asjaolu, kuidas tootedisaini projekti edu paremini nn pehmetes väärtustes mõõta. Iseasi disaineri sõnul on kõige keerulisem arvestada aga aega, sest disainiprojektid kestavad kaua ja disaini puhul ei saa teada ette, mis see on, mida tegema hakatakse. Taikonaut disainer nimetab suurima probleemina uue kliendiga ühise keele leidmise. „Õpetada talle disainisõnavara ja loogikat ja ise õppida samal ajal tema ärikeelet sõnavara ja tema äri loogikat. See väljakutse on seotud koostööga kliendiga.“ (Liis)

Proeksperdi turundusjuht peab väljakutseks pikaajalisema disaini mõju hindamist, sest disaini panust ettevõtte tulemuslikkusele on keeruline eristada. Extery brändijuhi sõnul seostub suurim probleem sellega, kuidas hinnata, kas õiged kriteeriumid said paika. SEB innovatsioonijuht tõi probleemina välja, et kuna kriteeriumid muutuvad töö käigus, siis on vahel raskusi olnud visiooni hoidmisega, lisaks ka väliste disainipartneritega usalduse loomise ja teineteise mõistmisega. Apollo turundusjuht tõi väljakutsetena välja koostöö ja teineteise mõistmise saavutamise väliste disainipartneritega, müüginumbrite hindamiseks kasutatava kaasaegse tehnika olemasolu ja selle, et tegelikult ei näita müüginumbrid seda, mida kliendid tegelikult mõtleavad. Selleks oleks vaja teha näiteks intervjuusid, kuid see on tema sõnul kulukas ja ajamahukas ning ei saa olla kindel, kas sealt midagi ka selgub. Balteco disainijuht ei osanud ühtegi probleemi välja tuua.

Teoorias käsitleti, et disaini eraldamine ettevõtte teistest funktsioonidest on üks suurimaid väljakutseid disaini tulemuslikkuse hindamisel (vt lk 35). Intervjuudes osalenud ettevõtete esindajate käest küsiti, kas neil on nimetatud väljakutset esinenud. Intervjuudest ilmnas, et disaini eraldamisega ei tegeleta. Apollo, Balteco ja Extery esindajate sõnul on disaini panust eraldada keeruline, kui mitte võimatu. SEB esindajate

sõnul vaadatakse seda ainult ebaõnnestunud projektide puhul, s.t. kas selle põhjustas funktsiooni või kasutajasõbralikkuse puudumine. Balteco disainijuht leidis, et disaini panuse eraldamine võib olla finantsjuhi unistus, aga kui ettevõtte on disaini väärtuses veendunud, siis ta seda eraldi ei hinda. Proeksperdi turundusjuht kahtles, kas disaini eraldamine on äriliselt üldse mõttekas. „See on õigel ajal, õiges kohas, õige meetodi kasutamise sünergia. Ja nüüd seda juuksekarva nagu pooleks ajada, et mitu eurot täpselt nüüd teenusedisaini lisas ja mitu eurot oli juba olemas, ei ole sügavat mõtet.“ (Roosipuu)

Intervjueeritavate käest küsiti, kas ja kuidas saaks disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel kasutada tasakaalus tulemuskaarti ja kolmikmõõtme mudelit. Enamik intervjueeritavaid leidis, et mõlemat mudelit on võimalik kasutada, kuna need on lihtsad mudelid ning kõik olulised dimensioonid on välja toodud. Ometigi oldi ka kõhklevad seisukohal, kuidas neid kasutada ja mis väärtust need omavad. Näiteks leidis disainibüroo Velvet disainijuht, et tasakaalus tulemuskaarti pigem ei saaks tänapäeval kasutada, sest erineva disainiprojekti puhul võib olla erinev vaade olulisem ning neid ei saaks tasakaalus hoida. Disainibüroo Iseasi disainer märkis, et kolmikmõõtme mudeli puhul saab mõju hinnata alles mitme aasta pärast, ning Extery brändijuht leidis, et see on liiga pealiskaudne ja üldine.

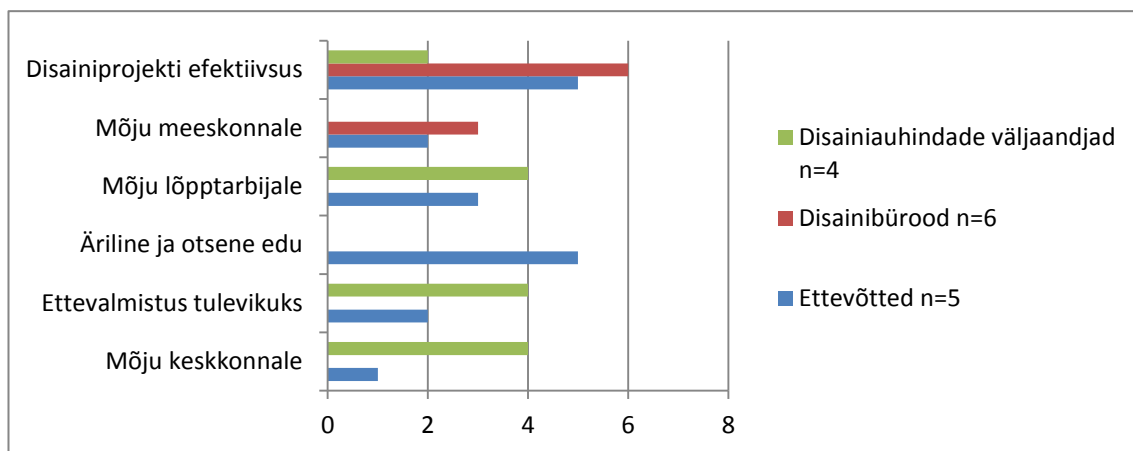
Intervjueeritavate käest küsiti tagasisidet ka kuue dimensioonilise mudeli kohta. Enamik intervjueeritavaid nõustus, et antud mudelit saab kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamiseks, kuna kõik olulised aspektid on välja toodud. Paljude intervjueeritavate sõnul on aga keskkonna dimensioon üleliigne, kuna see on väärtus omaette. Disainibüroo Velvet disainijuhi sõnul peaks olema välja toodud kriteeriumid ja see, mida hindab disainibüroo, mida kliendi ettevõtte. SEB esindajad rõhutasid aga seda, et dimensioonide osatähtsus ja kriteeriumid varieeruvad vastavalt projektile.

Uuringu kokkuvõtteks võib öelda, et disaini defineeritakse erinevalt ning enim nähakse Eesti ettevõtetes disaini kui kujundamist. Disainiprojektide tulemuslikkust mõjutavad paljud tegurid, kuid tähtsaim on koostöö, ning hindamisega on seotud mitmed väljakutsed. Disainiauhinnad hindavad eelkõige projekti edu ehk lõpptulemust ning disainibürood projekti juhtimise edu ehk protsessi, kuna projekti edu hindab eelkõige kliendi ettevõtte. Ettevõtted hindavad nii projekti edu kui ka projekti juhtimise edu. Disainiprojektide tulemuslikkust hinnatakse erinevate dimensioonide ja kriteeriumite

alusel. Kõige rohkemate kriteeriumite alusel hindavad disainiauhindade väljaandjad mõju lõpptarbijale, disainibürood hindavad eelkõige disainiprojekti efektiivsust ning ettevõtted ärilist ja otsest edu, aga ka projekti efektiivsust.

2.3. Disainiauhindade valdkonna uuringu järeldused ja ettepanekud

Käesolevast uuringust selgus, et disainiauhindade konkursil, kõikides disainibüroodes ja ettevõtetes ei hinnata disainiprojekti raames kõiki käsitletud tulemuslikkuse dimensioone (vt joonis 2.5.). Autor soovib disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel aluseks võtta kuue dimensiooniline mudel, kuna see aitab disainiauhindade väljaandjatel ja disainiprojektide juhtidel tulemuslikkust paremini lahti mõtestada ja disainiprojekti erinevaid aspekte tasakaalustatumalt hinnata (vt lisa 4). Vastavalt dimensioonidele võimaldab see kokku leppida projekti edukriteeriumites ja vastavalt ajahorisondile neid mõõta. Vastavalt disainiprojektile võib paika panna ka dimensioonide osatähtsuse.



Joonis 2.5. Hinnatavad dimensioonid disainiauhindade konkursil, disainibüroodes ja ettevõtetes (autori koostatud)

Intervjuudest disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajatega ning kriteeriumite analüüsist selgus, et auhindade raames hinnatakse eelkõige projekti edu ehk lõpptulemust ning projekti juhtimise edu ehk protsess jäetakse tähelepanuta või selle hindamine pole piisavalt tõhus. Protsessi mittehindamist tootedisaini auhinna puhul põhjendati sellega, et seda peetakse formaalseks, mitte sisuliseks pooleks. Ka hindamiskriteeriumitest ei vasta sellele ükski kriteerium. Intervjuudest selgus, et

teenusedisaini auhinna puhul siiski vaadatakse, kas lõpptulemuseni on jõutud disainiprotsessi abil ja milliseid disainimeetodeid on kasutatud. Teenusedisaini puhul vastab kriteeriumitest sellele disainimise protsessi eesmärgipärasus. Ometigi nenditi, et teenusedisaini auhinnale kandideerijad tihtilugu ei kirjelda protsessi või puudub see hoopis ning ka disainitaustaga inimesi on žüriis vähe, et seda õiglaselt hinnata.

Tuginedes teooriale tuleb aga vaadelda nii projekti kui ka juhtimise edu, olgugi et projekti juhtimise edu on tihtilugu teisejärgulisem kui projekti edu. Lisaks on ka teoreetikud disaini defineerinud kui probleemide lahendamise protsessi. Autor peab oluliseks disainiauhindade raames hinnata ka disainiprotsessi, kuna see võimaldab mõista, kas ja kuidas on eesmärgini jõudmiseks disainimeetodeid kasutatud ning kasutaja vajadustega arvestatud. Vastasel juhul oleks tegu hea toote või teenuse auhinnaga, mitte hea toote- või teenusedisaini auhinnaga. Ühtlasi võimaldab see leida häid näiteid disainiprotsessi rakendamisest, mida saab teistele ettevõtetele eeskujuks tuua, ning suurendada teadlikkust disainist kui probleemide lahendamise protsessist.

Autor teeb ettepaneku disainiauhindade väljaandjatele lisada tootedisaini auhinnale mõni kriteerium, mis hindaks disainiprotsessi. Võttes eeskjuu teenusedisaini auhinnalt võiks selleks olla disainimise protsessi eesmärgipärasus. Lisaks teeb autor ettepaneku reglemendis selgelt sõnastada, et hinnatakse nii lõpptulemust kui disainiprotsessi olemasolu ja valitud meetodite õigsust, et kandideerijal oleks selge arusaam, millist projekti üldse esitada ning mida tuleks kirjeldada. Teenusedisaini auhinna puhul teeb autor ettepaneku suurendada žüriis disainerite osakaalu, kes oskaksid disainiprotsessi adekvaatsemalt hinnata, sest antud juhul kuulub žüriisse ainult üks disainer. Tuginedes teooriale on soovitatud, et suurem osa žüriiliikmetest oleksid disainerid.

Kolmanda järeldusena toob autor välja asjaolu, et disainiauhindade konkursil ei hinnata kriteeriumite alusel ettevõtte ärilist ja otsest edu. Seda põhjendatakse eelkõige sellega, et seda on keeruline hinnata, sest äri- ja otsene edu võib ilmnedas alles aastate pärast, ning numbrite võrdlemiseks peab rohkem taustainformatsiooni süvenema. Kui teenusedisaini auhinna kriteeriumitesse kuulub rahvusvahelise konkurentsivõime hindamine, siis tootedisaini auhinna kriteeriumitesse ei kuulu ühtki ettevõtte edu kirjeldavat kriteeriumi. Ometigi on ka mitme konkursil osalenud intervjueeritava seisukoht auhindade suhtes kriitiline, kuna keskendudes ainult välisele visuaalile ja

arvesse võtmata ettevõttele loodud väärtust, muutub konkurss pelgalt disainerite mõõdupuuks. Intervjuudest disainiauhindade väljaandjatega ilmnes ka tõsiasi, et kirjeldustes tihtilugu ei avata laiemat konteksti ega kirjeldata suuremat mõju.

Autor leiab, et mõju hindamine on vajalik, sest tuginedes teooriale on disaini kasutamise fookuses aidata luua ettevõttele väärtust ning konkurentsieelist. Ettevõtte ärilise ja otsese edu hindamine võimaldab välja tuua edulugusid ja seeläbi tõestada disaini väärtust ettevõtetele, mis peakski olema disainiauhindade konkursi suurem eesmärk. Autor peab ärilise ja otsese edu all silmas suuremat mõju ja kasulikkust organisatsioonile, ning nendib, et see ei pea olema tingimata rahaline väärtus. Eesmärgiks ei peagi olema võrdleva edetabeli moodustamine, vaid see, et nomineeritud töödest kasvaksid välja edulood ja eeskujud teistele organisatsioonidele.

Autor teeb ettepaneku auhinna reglemendis täpsemalt kajastada, et kandideerimisel toodaks kirjelduses välja ka suurem kasulikkus ja mõju organisatsioonile. Autor pakub välja, et ka hindamiskriteeriumites võiks kajastuda kasulikkus ettevõttele. Lisaks teeb autor ettepaneku suurendada tootedisaini auhinna puhul ettevõtluse taustaga žüriiliikmete arvu, kes oskaksid hinnata disainiprojekti kasulikkust ettevõttele, kuna antud juhul kuuluvad žüriisse ainult disainerid. Teenusedisaini puhul teeb autor ettepaneku luua uued kategooriad, mis võimaldaksid paremini võrrelda kasulikkust erinevate taustaga organisatsioonidele. Autor pakub välja kategooriad näiteks avalikule ja erasektorile, lisaks võib kaaluda ka ettevõtetele ning mittetulundusühingutele mõeldud kategooriaid. Samas tunnistab autor, et oluliseks võib osutuda hoopis eraldi auhinna väljaandmine, mis hindab disainiprojekti pikemaajalist tulemuslikkust.

Intervjuudest auhindade väljaandjate ja žürii esindajatega ilmnes, et konkursile esitatud dokumentide kvaliteet on ebaühtlane. Toodi välja, et kirjeldused on sageli lühikesed, platoonilised, arusaamatud ega ava laiemat konteksti. Kuna toote või teenuse kirjelduse alusel annab žürii esialgse või isegi lõpliku hinnangu, on dokumentide kvaliteet ja sisukus vajalik. Autori arvates tuleb avada auhindade kodulehel kriteeriumite sisu, et konkursile kandideerijatel oleks selge arusaam, mida konkursil hinnatakse. See annab ka kandideerijale võimaluse oma töö väärtust hinnata ja vajadusel ennast välja selekteerida. Ka internetipõhisest uuringust selgus, et auhindade kriteeriumid ei ole paljudel juhtudel lahti seletatud, sh ka Eesti disainiauhindade puhul. Teine ettepanek on

koostada täpsem juhend koos abiküsimustega, et kandideerija mõistaks, mida tuleb antud toote või teenuse juures kirjeldada. Autor koostas näidisjuhendi (vt lisa 11).

Uuringust selgus, et disainiauhindade žürii hindab disainiprojekte subjektiivselt ning rahvas pole olnud rahul žürii hindamisega ja seda peetakse läbipaistmatuks. Intervjuudest selgus, et teenusedisaini auhinna puhul tehakse küll kriteeriumid žüriiliikmetele selgeks, kuid ainult nende alusel disainiprojekte ei hinnata. Põhjenduseks tuuakse, et ühtse nimekirja alusel ei saa teenusedisaini projekte hinnata, sest iga projekt on erinev. Kummagi disainiauhinna puhul ei hinnata kriteeriumite täitmist punktiskaala alusel. Lisaks selgus, et kuna teenusedisaini auhinna žürii koosneb kohalikest ekspertidest, on hindamine tihtilugu subjektiivne ja ka tagasiside andmine raskendatud, kuna isiklikud suhted ja kogemus disainiprojekti ja selle tegijatega segavad vahele.

Autor leiab, et subjektiivsust ei anna küll vältida, kuid seda on võimalik vähendada, ning peab vajalikuks kandideerinud disainiprojekte objektiivselt ja ühtsetel alustel hinnata. Autor teeb ettepaneku hinnata disainiprojekte kokkulepitud kriteeriumite alusel ning soovitab nende täitmist mõõta punktiskaala alusel, mis aitab muuta hinnangu andmise konkreetsemaks. Lisaks teeb autor ettepaneku kaasata teenusedisaini auhinna žüriisse rohkem välismaalastest eksperte, et vältida isiklike suhteid ja kogemusi hindamisel. See võimaldab ühtlasi anda osalejatele ka paremini tagasisidet.

Uuringu analüüsi põhjal saab väita, et enamik disainibürood peavad küll projekti edu projekti juhtimise edust olulisemaks, kuid ei hinda seda. Põhjendatakse seda sellega, et kuna äriplaneerimine toimub kliendi ettevõttes, siis puudub disainibüroodel projekti edu hindamiseks piisav informatsioon ning selle kättesaamine oleneb sellest, kui aldis on ettevõtte nõus seda jagama. Projekti edu hindamine on aga oluline, et mõista kui hästi on projekti eesmärk täidetud. Nii nagu selgus uuringust, et enim mõjutab disainiprojekti tulemuslikkust koostöö, usub autor, et ka hindamisel on oluline kliendiga suhtlemine. Autor soovib jälgida Tentwelve eeskuju ja küsida oma klientidelt tagasisidet ankeedi abil, millisel määral on projekt oma eesmärgi saavutanud. Kuna ettevõtte tulemuslikkuse kohta ei küsita otse, siis on suur tõenäosus, et tagasisidet ka antakse. Lisas 12 on välja toodud autori loodud näidis küsitlusvormist, antud kriteeriumid on illustreerivad. Esimene osa küsitlusest on mõeldud esitamiseks kohe peale projekti lõppu, saamaks tagasisidet projekti juhtimise, koostöö ja mõju meeskonnale kohta.

Teine osa küsitlusest on mõeldud esitamiseks vähemalt pool aastat pärast projekti lõppu. Autor usub, et selline tagasiside küsimine võimaldab disainibüroodel ka suhet kliendiga pikendada ning võimalusel ka lisamüüki teha.

Kokkuvõtteks teeb autor ettepanekuid disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele disainiprojekti tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks (vt tabel 2.12). Ettepanekud jõuavad adressaatideni Eesti Disainikeskuse vahendusel.

Tabel 2.12. Uuringu järeldused ja autori ettepanekud disainiprojektide tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks

Adressaat	Järeldus	Ettepanek
Disainiauhindade väljaandjad	Disainiauhindade konkursil hinnatakse eelkõige projekti edu ehk lõpptulemust.	Lisaks disainiprojekti lõpptulemuse hindamisele on oluline hinnata ka disainiprotsessi.
	Disainiauhindade konkursil ei hinnata ettevõtte ärilist ja otsest edu.	On oluline, et disainiauhindade konkursil hinnatakse ka ettevõtte ärilist ja otsest edu.
	Disainiauhindade konkursile laekunud dokumentide kvaliteet on ebaühtlane.	Disainiauhindade kriteeriumite sisu tuleks lahti seletada ning vastav juhend (sh. abiküsimused) auhinnale kandideerijatele kodulehel avalikult kättesaadavaks teha.
	Disainiprojektide hindamine konkursil pole piisavalt objektiivne.	On vajalik, et hindamisel peetakse kinni kriteeriumitest ning hinnatakse neid punktiskaala alusel.
	Disainiauhindade konkursil, disainibüroodes ja ettevõtetes ei hinnata kõiki kuut käsitletud disainiprojekti tulemuslikkuse dimensiooni.	Selleks, et disainiprojekti tulemuslikkust paremini lahti mõtestada ning seda tasakaalustatumalt hinnata, tuleks kasutada kuue dimensioonilist mudelit.
Disainiprojektide juhid	Enamikes disainibüroodes ei hinnata projekti edu, kuna neil puudub piisav informatsioon kliendilt.	Antud probleemi lahendus peitub kliendiga suhtlemises ja kliendilt tagasiside küsimises ankeedi alusel.

Allikas: autori koostatud.

Antud magistritöö autor usub, et toodud ettepanekud disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele suudavad disainiprojektide tulemuslikkuse hindamist tõhustada ja mitmekülgsemaks muuta. Kõige olulisemaks peab autor tulemuslikkuse lahti mõtestamist ja hindamist kuue dimensioonilise mudeli põhjal, sest disainiprojekti tulemuslikkus on mitmetähenduslik ning erinevaid dimensioone hinnatakse erineval ajahetkel ja erinevate kriteeriumite alusel.

KOKKUVÕTE

Disainil ei ole ühtset definitsiooni välja kujunenud, kuid tuginedes käesoleva magistritöö raames läbitöötatud teooriale võib seda määratleda kui probleemide lahendamise protsessi. Disaini on oluline kunstist eristada, sest disaini väärtus peitub ettevõttele majandusliku kasu ja konkurentsieelise loomises läbi lõppkasutaja vajaduste mõistmise. Selleks, et disainist tingitud väärtusi saavutada, tuleb disainiprotsessi ka juhtida. Disainiprojekti tulemuslikkust on vaja hinnata, et ettevõtja saaks disaini juhtida, disainer tõestada oma töö väärtust ja disainiauhindade väljaandja tunnustada parimaid.

Projekti tulemuslikkus on mitmetähenduslik, mistõttu tuleb hindamisel arvesse võtta erinevaid aspekte ja huvigruppe. See on seotud organisatsiooni tulemuslikkusega ning hindamisel tuleb kasutada nii lühi- kui ka pikaajalisi kriteeriume. Ainult finantsilistele kriteeriumitele toetumine ei anna täielikku pilti strateegilisest tegevusest. Oluline on eristada projekti edu ehk lõpptulemust ja projekti juhtimise edu ehk protsessi. Hindamisel tuleb vaadelda neid mõlemaid, olgugi et projekti juhtimise edu on tihtipeale teisejärgulisem kui projekti edu. Projekti tulemuslikkust mõjutavad paljud tegurid ning hindamisega on seotud mitmed väljakutsed. Tulemuslikkuse hindamine on oluline teema paljudes valdkondades ning ühed tuntuimad mudelid tulemuslikkuse hindamiseks on viie dimensiooniline mudel ja küpsusmudelid projektijuhtimises, täiuslikkuse mudel kvaliteedijuhtimises ja tasakaalus tulemuskaart strateegilises juhtimises.

Sarnaselt teiste projektidega väljendub ka disainiprojekti tulemuslikkus eelnevalt sõnastatud eesmärkide ja kriteeriumite saavutamise ulatuses. Disainiprojekti tulemuslikkust mõjutavad nii ettevõttest ja projektist tulenevad kui ka muud tegurid. Suurimate väljakutsetena hindamisel võib välja tuua ühtselt aktsepteeritud disaini definitsiooni puudumise, pika ajavahemiku investeeringu ja disainist saadava kasu vahel ning disaini panuse eraldamise keerukuse ettevõtte teiste funktsioonide panusest. Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamiseks on mitmed autorid püüdnud kategoriseerida

edukriteeriume ning mitmeid mudeleid üle võetud ka teistest valdkondadest, näiteks projekti-, kvaliteedi- ja strateegilisest juhtimisest. Toetudes kirjandusele lõi käesoleva magistritöö autor mudeli, mis hindab disainiprojekti tulemuslikkust kuue dimensiooni põhjal: disainiprojekti efektiivsus, mõju meeskonnale, mõju lõpptarbijale, ettevõtte äriline ja otsene edu, ettevalmistus tulevikuks ja mõju keskkonnale.

Käesoleva magistritöö raames kaardistati teenuse- ja tootedisaini auhindade väljaandjad ja kriteeriumid Euroopas internetipõhise uuringu abil. Uuringust selgus, et mitte kõikides Euroopa riikides ei anta välja teenuse- ja tootedisaini auhindu professionaalsete disainiorganisatsioonide poolt. Samuti selgus uuringust, et rohkem kui kolmandikul ei ole hindamiskriteeriumid avalikult kättesaadavad ning paljudel juhtudel pole nende sisu lahti seletatud. Kaardistatud disainiauhindade kriteeriumite analüüsist selgus, et eelkõige hinnatakse projekti edu ehk lõpptulemust, teenuse- ja tootedisaini auhindade enimkasutatud kriteeriumid ei erine oluliselt ning kõige sagedamini hinnatakse disainiauhindade konkurssil innovatiivsust ja originaalsust.

Eesti disainiauhindade väljaandjate, disainibüroode ja ettevõtete esindajatega viidi läbi ekspertintervjuud, et välja selgitada nende kogemus disainiprojektide tulemuslikkuse hindamisel. Intervjuude analüüsist selgus, et disainiprojektide raames ei hinnata kõiki kuut käsitletud tulemuslikkuse dimensiooni. Nii nagu iga projekti puhul, on ka disainiprojekti puhul vajalik aga hinnata selle kõiki aspekte ning arvestada mitmete huvigruppidega. Teise probleemina tuvastati uuringus, et disainiauhindade konkursil ei hinnata projekti juhtimise edu ehk disainiprotsessi või tehakse seda ebaefektiivselt, mis on aga probleemiks, kuna ilma selle hindamiseta on tegemist hea toote või teenuse auhinnaga, mitte hea toote- või teenusedisaini auhinnaga. Samuti selgus uuringus, et disainiauhindade kontekstis ei hinnata ärist ja otsest edu, mida põhjendati sellega, et numbreid ei saaks ilma konteksti süvenemata omavahel võrrelda ja ärilise edu ilmnemine võib võtta aastaid. Ometigi on disaini fookuses organisatsioonile majandusliku väärtuse ja konkurentsieelise loomine ning auhinna suurem mõte peaks olema näidata ettevõtete juhtidele disaini väärtust ja rolli.

Autori arvates oli üheks suureks probleemiks ka konkursile esitatud dokumentide ebaühtlane kvaliteet. Esitatud teenuse ja toote kirjeldused on tihtilugu lühikesed, platoonilised ja arusaamatud, kirjeldamata suuremat konteksti ja mõju. Samuti selgus

intervjuudest, et žürii hindamisel esineb liigset subjektiivsust, sest tihtilugu ei peeta kinni kriteeriumitest ning nende täitmist ei hinnata punktiskaala alusel. Uuringus selgus ka, et disainibüroode suurimaks väljakutseks on hinnata projekti edu ehk lõpptulemust, kuna kliendi ettevõtte ei ole tihtipeale aldis informatsiooni jagama.

Tulenevalt uuringutulemustest ning magistritöö teooriaosast pidas autor oluliseks teha järgmised ettepanekud disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele:

- selleks, et disainiprojekti tulemuslikkust paremini lahti mõtestada ning seda tasakaalustatumalt hinnata, tuleks hindamisel kasutada käesolevas magistritöös välja töötatud kuue dimensioonilist mudelit;
- disainiauhindade konkursi raames tuleks hinnata ka projekti juhtimise edu ehk disainiprotsessi;
- disainiauhindade konkursi raames tuleks hinnata ka ettevõtte ärilist ja otsesest edu;
- disainiauhindade kriteeriumite sisu tuleks lahti seletada ning vastav juhend (sh. abiküsimused) kandideerijatele kodulehel avalikult kättesaadavaks teha, et kandideerijal oleks selge arusaam, milliseid projekte esitada ja mida kirjeldada;
- disainiauhindade konkursi raames tuleks hindamisel kinni pidada kriteeriumitest ning hinnata nende täitmist punktiskaala alusel;
- disainibüroode esindajatel tuleks projekti edu hindamiseks kliendilt projekti kohta konkreetset tagasisidet küsida ankeedi abil.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisküsimused said täidetud. Autori hinnangul võimaldavad ettepanekud tõhustada disainiprojektide tulemuslikkuse hindamist. Autor usub, et antud uuringu tulemused võimaldavad tulevikus läbi viia laiemapõhjalisi uuringuid ning disainiprojekti tulemuslikkuse teemalisi uuringuid tuleks Eestis rohkem läbi viia, kuna seda teemat on veel vähe uuritud. Edasistesse uuringutesse soovib autor kaasata ka välismaiseid huvigruppe. Sellised uuringud on vajalikud disainiauhindade väljaandjatele ja disainiprojektide juhtidele, sest aitavad mõtestada disainiprojektide tulemuslikkust ning mõista hindamise põhimõtteid ja vajalikkust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Eesti Disainikeskus. (2015). Mis on disain? Loetud aadressil <http://disainikeskus.ee/index.php/et/disainist/mis-on-disain>
2. EFQM. (n.d.). An Overview of the EFQM Excellence Model. Retrieved from http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.
4. Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30 (4), 25-32.
5. BEDA. (n.d.) Recommended Guidelines for Design Competitions. Retrieved from <http://www.beda.org/BEDA/Toolbox/BA/BEDACompetitionGuidelines.pdf>
6. Best, K. (2006). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne: AVA.
7. Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press.
8. Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17 (2), 44-53.
9. Borja de Mozota, B. (2008). A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity. *Design Management Journal*, 3 (1), 30-37.
10. Brookes, N., Butler, M., Dey, P., & Clark, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), 231-246.

11. Candi M., Gemser G., & van den Ende J. (2010). Design Effectiveness. Industry Report. Retrieved from <http://www.seeplatform.eu/images/75.%20Design%20Effectiveness%20-%20Industry%20Report.pdf>
12. Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
13. Cheng, H., Keinänen, K., Salo, M. (2012). DROI – Measurable Design. Retrieved from [http://www.seeplatform.eu/images/DROI%20Measurable%20Design \(1\).pdf](http://www.seeplatform.eu/images/DROI%20Measurable%20Design%20(1).pdf)
14. Chiva, R., & Alegre J. (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), 424-440.
15. Cooke-Davies, T. (2002). The „real“ project success factors. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185-190.
16. Cooke-Davies, T. (2007a). Project Management Maturity Models. In P. W. G. Morris, & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Project, Organization & Project Management Competences* (pp. 290-311). New Jersey: John Wiley & Sons.
17. Cooke-Davies, T. (2007b). Project success. In P. W. G. Morris, & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management* (pp. 226-249). New Jersey: John Wiley & Sons.
18. Cooke-Davies, T., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21, 471–478.
19. Crawford, L. (2007). Global Body of Project Management Knowledge and Standards. In P. W. G. Morris, & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Project, Organization & Project Management Competences* (pp. 206-252). New Jersey: John Wiley & Sons.
20. Czarnitzki, D., & Thorwarth, S. (2012). The Contribution of In-house and External Design Activities to Product Market Performance. *The Journal on Product Innovation Management*, 29 (5), 878-895.

21. Danish Design Centre. (n.d.). The Design Ladder. Retrieved from http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder_en.pdf
22. Design Council. (n.d.a). Design Buyers' Guide. Using design to add value to your business. Retrieved from <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20Buyers%27%20Guide.pdf>
23. Design Council. (n.d.b). Design delivers for business. Retrieved from <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignDelivers%20for%20Business%20briefing.pdf>
24. Dijksterhuis, E., & Silvius, G. (2016). The Design Thinking Approach to Projects. In Ilmete, Ž. *et al.* (Eds.), *Project Management Development – Practice and Perspectives: Proceedings of Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries held in Riga, Latvia, 14-15 April 2016* (pp. 67-81). Retrived from http://balticpmconference.eu/sites/default/files/conference-files/2016_001-006_Conf_proceeding_2016_ar_vaku_final_22.04.2016%20%281%29.pdf
25. Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21, 89-95.
26. Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, 53-65.
27. Frame, J. D. (2007). Lessons Learned: Project Evaluation. In P. W. G. Morris, & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Project, Organization & Project Management Competences* (pp. 253-269). New Jersey: John Wiley & Sons.
28. Gardien, P., & Gilsing, F. (2013). Walking The Walk: Putting Design At The Heart Of The Business. *dmi:Review*, 24 (2), 54-66.
29. Gemser, G., & Leenders, M. A. A. M. (2001). How Integrating Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (1), 28-38.
30. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204 (6), 291-295.

31. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 97-124.
32. Hertenstein, J. H., & Platt, M. B. (2000). Performance Measures and Management Control in New Product Development. *Accounting Horizons*, 14 (3), 303-323.
33. Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Veryzer, R. W. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 3-21.
34. Hertto, P., Jäppinen, M., Ketola, T., & Rönholm, R. (2010). Delivering Return on Service Design Investments. *Touchpoint*, 2 (2), 32-37.
35. Hietamäki, T., Hytönen, J., & Lammi, M. (2005). Modelling the Strategic Impacts of Design in Businesses. Retrieved from http://www.taik.fi/images/stories/Palvelut_Designium/MUSA-report.pdf
36. Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), 6-19.
37. Jonkka, J. (2012). *Design Performance Measures in the Context of Finnish Design Consultancies and their Client Companies* (master's thesis). Retrieved from http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12817/hse_ethesis_12817.pdf
38. Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? *Project Management Journal*, 33 (4), 4-14.
39. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January/February, 71-79.
40. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy – California Management Review, Vol. 39 (1), pp. 53-79.
41. Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39 (1), 72-84.
42. Kerzner, H. (2003). The Project Management Maturity Model (PMMM). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (pp. 736-740). New Jersey: John Wiley and Sons.

43. Kerzner, H. (2011). *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards*. New Jersey: John Wiley and Sons.
44. Koostra, G. (2009). The Incorporation of Design management in Today's Business Practices. An Analysis of Design Management Practices in Europe. Retrieved from <https://www.yumpu.com/en/document/view/18027135/download-pdf-design-management-survey-2009-beda>
45. Kotane, I. (2015). Evaluating the Importance of Financial and Non-financial Indicators for the Evaluation of Company's Performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37 (1), 80-94.
46. Kotler, P., & Rath, G. A. (1984). Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, 5 (2), 16-21.
47. Laherand, M.-L. (2008). Andmete kogumine kvalitatiivsetes uuringutes. *Kvalitatiivne uurimisviis* (lk 176-270). Tallinn: M.-L. Laherand.
48. Lehari, I., Meister, L., Melioranski, R.-H., Pärn, M., & Siimar, J. (2012). *Kuidas leiutada jalgratast? Disainimeelselt ettevõtlusest*. Tallinn: Eesti Disainikeskus, Eesti Kunstiakadeemia.
49. Lockwood, T. (2007). Design Value: A Framework for Measurement. *Design Management Review*, 18 (4), 90-97.
50. Lockwood, T. (2008). Introduction. In T. Lockwood, & T. Walton (Eds.), *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives* (pp. xi-xiii). New York: Allworth Press.
51. Lovlie, L., Downs, C., & Reason, B. (2008). Bottom-line Experiences: Measuring the Value of Design in Service. *Design Management Review*, 19 (1), 73-79.
52. McBride, M. (2007). Design Management: Future Forward. *Design Management Review*, 18 (3), 18-22.
53. Micheli, P. (2014). Leading Business by Design. Why and how business leaders invest in design. Retrieved from https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf
54. Moultrie, J., & Livesey, F. (2013). Measuring design investment in firms: Conceptual foundations and exploratory UK survey. *Research Policy*, 43, 570-587.

55. Moultrie, J., Livesey, F., Malvido, C., Beltagui, A., Pawar, K., & Riedel, J. (2009). Design Funding in Firms: A Conceptual Model of the Role of Design in Industry. *Design Management Journal*, 4 (1), 68-82.
56. Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2), 205-228.
57. Neverauskas, B., & Railaite, R. (2013). Formation Approach for Project Management Maturity Measurement. *Economics and Management*, 18 (2), 360-365.
58. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. Retrieved from https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf
59. Pennypacker, J. S., & Grant, K. P. (2003). Project Management Maturity: An Industry Benchmark. *Project Management Journal*, 34 (1), 4-11.
60. Petersen, S., & Phillips, P. L. (2011). Inspiring Design – Informed by Metrics. – Design Management Review,
61. Phillips, P., L. (2004). *Creating the Perfect Design Brief: How to Manage Design for Strategic Advantage*. New York: Allworth Press.
62. Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14 (1), 5-18.
63. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007a). Project Management Research: The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38 (2), 93-99.
64. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007b). What Makes a Project Successful. *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation* (pp. 21-37). Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from https://books.google.ee/books?id=y0Tsi3tZTjYC&pg=PA21&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
65. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725.
66. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28 (2), 5-13.

67. Slevin, D. P., & Pinto, J., K. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool For Project Managers. *Project Management Journal*, 18, 57-70.
68. Stevens, J., & Moultrie, J. (2011). Aligning Strategy and Design Perspectives: A Framework of Design's Strategic Contributions. *The Design Journal*, 14 (4), 475-500.
69. Sung, W. O., Chung, K.-W., & Nam, K.-Y. (2009). Reflections on Design Excellence through International Product Design Award Schemes. *The Design Journal*, 12 (2), 171-194.
70. Zsidó, K. E., & Fenyves, V. (2015). Application of „Traditional“ and „New“ Approach Methods in Business Performance Measurement. *Cross-Cultural Management Journal*, 17 (1), 51-57.
71. Temple, P., & Swann, P. (1995). Competitions and Competitiveness: The Case of British Design Awards. *Business Strategy Review*, 6 (2), 41-52.
72. TNS Emor. (2013). Disainikasutus Eesti ettevõtetes ja sihtasutustes. Loetud aadressil https://docs.google.com/file/d/0Bz9HOyBA7o_ISi0zVGVMVMVlyYnc/edit
73. Todorović, M., Mitrović, Z., & Bjelica, D. (2013). Measuring Project Success in Project-Oriented Organizations. *Management Journal for Theory and Practice Management*, 68, 41-48.
74. Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
75. Turner, R., Huemann, M., Anbari, F., & Bredillet, C. (2010). Success. The project as an objective. *Perspectives on projects* (pp. 79-104). Abingdon: Routledge.
76. Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. *Project Management Journal*, 43 (5), 87-99.
77. Viladas, X. (2009). Design that Pays. *Design Management Review*, 20 (3), 54-60.
78. Viladas, X. (2011). Measuring Design's Contribution to Business Success: A Three-Tier Approach. *Design Management Review*, 22 (2), 54-60.

79. von Stamm, B. (2004). Innovation – What's Design Got to Do with It? *Design Management Review*, 15 (1), 10-19.
80. Walsh, V., Roy, R., & Bruce, M. (1988). Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 201-216.
81. Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. Retrieved from [http://www.dmi.org/resource/resmgr/Docs/DMI_Design Value.pdf](http://www.dmi.org/resource/resmgr/Docs/DMI_Design_Value.pdf)
82. Westerveld, E. (2003). The project excellence model: lining success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411-418.
83. Whicher, A., Raulik-Murphy G., & Cawood, G. (2011). Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *Design Management Review*, 22 (2), 44-52.

LISAD

Lisa 1. Projekti tulemuslikkuse hindamine projekti elutsükli vältel

Tulemused	Projekti väljund	Projekti tulemus	Projekti mõju
Ajaskaala	Projekti lõpus	+ kuud	+ aastad
Huvigrupp			
Investor või omanik	<ul style="list-style-type: none"> • Aeg • Kulud • Omadused • Suutlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Suutlikkus • Kasum • Maine • Kliendilojaalsus 	<ul style="list-style-type: none"> • Koguväärtus • Uus tehnoloogia • Uus võimekus • Uus kompetents • Uus klass
Tarbijad	<ul style="list-style-type: none"> • Aeg • Kasude hind • Omadused 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasud • Toote hind • Omadused • Arendused 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentsieelis • Toote hind • Omadused • Arendused
Operaatorid / kasutajad	<ul style="list-style-type: none"> • Omadused • Suutlikkus • Dokumenteerimine • Koolitamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutatavus • Mugavus • Kättesaadavus • Töökindlus • Hooldatavus 	<ul style="list-style-type: none"> • Uus tehnoloogia • Uus võimekus • Uus kompetents • Uus klass
Projekti omanik või sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Omadused • Suutlikkus • Aeg ja kulud 	<ul style="list-style-type: none"> • Suutlikkus • Kasud • Maine • Koostöösuhted • Investori lojaalsus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevased projektid • Uus tehnoloogia • Uus kompetents
Peamine tarnija (disain ja/või juhtimine)	<ul style="list-style-type: none"> • Lõpetatud töö • Aeg ja kulud • Suutlikkus • Kasum tööst • Ohutus • Riskid • Kliendi heakskiit 	<ul style="list-style-type: none"> • Suutlikkus • Maine • Koostöösuhted • Korduv äri 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevased projektid • Uus tehnoloogia • Uus kompetents

Lisa 1 järg.

Tulemused	Projekti väljund	Projekti tulemus	Projekti mõju
Ajaskaala	Projekti lõpus	+ kuud	+ aastad
Huvigrupp			
Projekti juht ja meeskond	<ul style="list-style-type: none"> • Aeg • Kulud • Suutlikkus • Õppimine • Usaldusväärsus ja sõprus liikmete vahel • Meeskonna hoidmine • Heaolu 	<ul style="list-style-type: none"> • Maine • Koostöösuhted • Korduv äri 	<ul style="list-style-type: none"> • Tööohutus • Tulevased projektid • Uus tehnoloogia • Uus kompetents
Teised tarnijad (kaubad, materjalid, teenused)	<ul style="list-style-type: none"> • Aeg • Kasum • Kliendi heakskiit 	<ul style="list-style-type: none"> • Maine • Koostöösuhted • Korduv äri 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuleviku koostöö • Uus tehnoloogia • Uus kompetents
Avalikkus	<ul style="list-style-type: none"> • Keskkonna mõjud 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskkonna mõjud • Sotsiaalsed kulud • Sotsiaalsed kasud 	<ul style="list-style-type: none"> • Sotsiaalsete kasude ja kulude suhe

Allikas: Turner & Zolin, 2012, lk 87.

Lisa 2. Disaini finantsilised ja mitte-finantsilised mõõdikud

Finantsilised mõõdikud	Mitte-finantsilised mõõdikud		
<ul style="list-style-type: none"> • Tulu/müük • Toote kulu • Arendusprotsessi kogukulud • Arendusprotsessi kulud etapiliselt • Brutokasum – kokku • Brutokasum – uued tooted • Rahavoog • Netosissetulek/kasum • Lisandunud majanduslik väärtus (EVA) • Börsihind • Turuosa – toode • Müügiprotsent – uued tooted • Müügiprotsent – uued kliendid • Müügiprotsent – korduvkliendid • Müügiprotsent-patenditud tooted • Müük kulude katmiseks 	Ajalised mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Turuleviimise aeg • Tsükliäeg, etapiliselt • Redigeerimisele kulunud aeg • Aeg kulude katmiseks 	Kliendi rahulolu mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Rahulolu – toode • Rahulolu – väljanägemine • Rahulolu – kasutamise mugavus 	Innovatsiooni mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Patentide arv • Uute arendatud toodete arv • Uute tutvustatud toodete arv • Disaini-auhindade arv • Vastastikune töö hindamine • Uute omaduste protsent
	Disaini mõjususe mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Vajaduste rahuldamise protsent • Meeskonna hinnang disaini mõjususele • Protsent projektidest, mis jõuavad tootmisse • Hinnang CAD kasutamisele 	Töötajatega seotud mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Töötajate moraal • Meeskonna hinnang individuaalsele panusele • Disainerite ja töötajate suhe 	Koguse mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Tulekulolevate toodete arv • Alustatud toodete arv • Lõpetatud toodete arv
	Disaini tõhususe mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Disaini muudatuste arv • Kirjelduse muutmise sagedus 	Strateegilised mõõdikud <ul style="list-style-type: none"> • Disaini seos organisatsiooni strateegiga • Strateegiliste eesmärkide saavutamine 	

Allikas: Hertenstein & Platt, 2000, lk 310.

Lisa 3. Disaini väärtuse tulemuskaart

	Disaini kasutatakse arenduseks ja tootmiseks		Disaini kasutatakse organiseerimiseks		Disaini kasutatakse strateegia loomiseks
Küpsuse tase	Esteetika	Funktsionaalsus	Ühendaja	Integreerija	Strateegia ja ärimudel
5. optimeeritud Protsesse täiustatakse proaktiivselt ja pidevalt					
4. juhitud Protsesside muutuvad vastavalt tagasisidele					
3. määratletud Protsessid on standardiseeritud					
2. korratav Põhiline projekti juhtimine					
1. algne Kangelaslikud pingutused					

Allikas: Westcott *et al.*, 2015, lk 14.

Lisa 4. Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamise dimensioonid

	Projekti efektiivsus	Mõju meeskonnale	Mõju lõpptarbijale	Äriline ja otsene edu	Ettevalmistus tulevikuks	Mõju meeskonnale
Kvalitatiivsed kriteeriumid	Kvaliteet, funktsionaalsus, esteetika, kasutatavus	Rahulolu, moraal, lojaalsus, oskuste arendamine, uute teadmiste omandamine	Rahulolu, lojaalsus, brändi tunnus, ostu-emotsioon	Strateegiliste eesmärkide saavutamine, brändi kuvand, konkurentsivõime	Uued põhipädevused, uus võimekus, kasvanud õppimisvõime, parem jätkusuutlikkus	Esteetika, taaskasutatavus
Kvantitatiivsed kriteeriumid	Töötundide arv, töötunni hind, materjalide kulu	Mitte ühtegi läbipõlemist, haiguslehtede arv, haiguspäevade arv, põhjusest puudunud päevade arv	Uute klientide arv, kordusostude protsent käibest, uute klientide protsent käibest, ostukorvi suurus	Klientide arv, käive, kasum, turuosa, investeerimisvõime, kulude kokkuhoid, turuletuleku kiirus, patentide arv	Uued tehnoloogiad, uute turgude arv, uute toodete ja teenuste arv	Pakendi lagunemise aeg, jäätmete kogus aastas, energiasääst
Hindamise aeg	Projekti lõpus	Projekti lõpus	Mõni kuu peale projekti lõppu	1-2 aastat peale projekti lõppu	3-5 aastat peale projekti lõppu	5 või rohkem aastat peale projekti lõppu
Huvigrupid	Projekti meeskond, lepinguosa-pooled, ettevõtte juht / juhatus	Projekti meeskond, töötajad, ettevõtte juht / juhatus	Kliendid, lõpptarbijad, ettevõtte juht / juhatus	Investorid, ettevõtte juht / juhatus, aktsionärid	Investorid, ettevõtte juht / juhatus, aktsionärid	Investorid, ettevõtte juht / juhatus, aktsionärid, kogukond, järgmised põlvkonnad

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Kaardistatud teenuse- ja tootedisaini auhinnad riikide lõikes

Riik	Väljaandja(d)	Auhind	Teenusedisaini kategooria(d)	Tootedisaini kategooria(d)	Rahvusvahelisus	Kriteeriumid kodulehel
Austria	Design Austria	Austrian National Design Prize	-	+	-	+
Eesti	Teenusmajanduse Koda, Eesti Disainikeskus	Teenusedisaini auhind	+	-	-	+
	Eesti Disainerite Liit, Eesti Disainikeskus	Tootedisainiauhind Bruno	-	+	-	+
Hispaania	Industrial Design Association of the Promotion of Arts and Design	Delta Awards	-	+	-	+
Holland	Dutch Design Foundation	Dutch Design Award	+	+	-	+
Iirimaa	Institute Designers Ireland (IDI)	The IDI Irish Design Awards	-	+	-	-
Island	Iceland Design Centre + the Iceland Academy of the Arts + the Museum of Design and Applied Art	Icelandic Design Award	Pole eraldi kategooriaid		-	-
Itaalia	Association for the Industrial Design	Compasso d'Oro Award	+	+	+	+
Leedu	Lithuanian Design Forum	Lithuanian Design Prize (Geras Dizainas)	-	+	-	+
Luksemburg	Design Luxembourg	Luxembourg Design Awards	-	+	+	-
Läti	the Latvian Designers' Association	Latvian Annual Design Award (Gada balva dizaina)	-	+	-	-
Norra	Norwegian Design Council	Award for Design Excellence	+	+	-	+
Prantsusmaa	APCI	Observeur du Design	+	+	-	+
Rootsi	Svensk Form (the Swedish Society of Crafts and Design)	Design S Award	+	+	-	-

Lisa 5 järg.

Riik	Väljaandja(d)	Auhind	Teenusedisaini kategoria(d)	Tootedisaini kategoria(d)	Rahvusvahelises	Kriteeriumid kodulehel
Saksamaa	Design Zentrum Nordrhein Westfalen	Red Dot Design Award	-	+	+	+
	Service Design Network	Service Design Award	+	-	+	+
	German Design Council	German Design Award	+	+	+	-/+
	IF International Forum Design	IF Design Award	+	+	+	-/+
	International Design Center Berlin (IDZ)	UX Design Awards	+	+	+	+
Slovakkia	Slovak Design Centre + Slovak Ministry of Culture	National Prize for Design	-	+	-	-
Soome	Design Forum Finland + Fennia Group	Fennia Prize	+	+	-	+
Sveits	Swiss Design Association	Design Prize Switzerland	-	+	-	+
Taani	Danish Design Centre	Danish Design Award	+	+	-	-
	INDEX: Design to Improve Life	INDEX: Award	+	+	+	+
Türgi	Ministry of Economy (EB), Turkey Exporters Assembly (TIM) and Industrial Designers Society Organization (ETMK)	Design Turkey Industrial Design Awards	-	+	-	+
Ungari	Hungarian Design Council	Hungarian Design Award	-	+	-	+
Ukraina	All-Ukrainian Advertising Coalition + ADC*UA CLUB + G13 project studio	the Ukrainian Design: The Very Best Of	-	+	-	-
	Kiev organization of the Union of Designers of Ukraine + Aiia Company	Industart (International Industrial Design Awards)	-	+	+	-

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Teenusedisaini auhindade kriteeriumite esinemissagedus

Kriteerium	Kriteeriumi esinemissagedus ja auhinnad
Innovatsioon; originaalsus	(8) Eesti teenusedisaini auhind, Dutch Design Award, Norwegian Award for Design Excellence, Observateur du Design, Service Design Award, IF Design Award, UX Design Awards, Observateur du Design
Esteetika, vorm, esteetiline kvaliteet, disaini kompetents, disaini kvaliteet	(6) Dutch Design Award, Norwegian Award for Design Excellence, Fennia Prize, IF Design Award, INDEX Award, UX Design Awards
Kasutajasõbralikkus, kasutajamugavus, kasutatavus	(5) Eesti teenusedisaini auhind, Observateur du Design, Fennia Prize, IF Design Award, UX Design Awards
Keskkonnale mõju vähendamine, keskkonna aspektid, austus loodusvarade ja keskkonna vastu, vastutus, keskkonna mõju	(5) Compasso d'Oro Award, Norwegian Award for Design Excellence, Observateur du Design, Fennia Prize, IF Design Award
Sidusus, terviklikkus, brändiga haakumine	(3) Compasso d'Oro Award, Norwegian Award for Design Excellence, IF Design Award
Efektiivsus, jätkusuutlik tootmise protsess	(2) Eesti teenusedisaini auhind, Dutch Design Award
Funktsionaalsus	(2) Eesti teenusedisaini auhind, Norwegian Award for Design Excellence
Rahvusvaheline konkurentsivõime, äri ja konkurentsivõime	(2) Eesti teenusedisaini auhind, Fennia Prize
Disainimise protsess, disainimise protsessi eesmärgipärasus	(2) Eesti teenusedisaini auhind, Service Design Award
Mõju (st sotsiaalselt kasulik ja probleemi lahendav); mõju (st sotsiaalne, majanduslik ja keskkondlik jätkusuutlikkus)	(2) Dutch Design Award, INDEX Award
Konteksti sobivus, kasutamise kontekst	(2) INDEX Award, UX Design Awards
Koostöö	(1) Dutch Design Award
Rakendatavus	(1) IF Design Award
Teenuse suutlikkus (st kasutatavus, erinevate inimeste vajadustega arvestamine)	(1) Compasso d'Oro Award
Disaini ja sotsiaalselt vastutustundlikud aspektid (esteetika ja vorm, tüpoloogia, funktsionaalsus, tajutav, eksperimentaalne, kognitiivne)	(1) Compasso d'Oro Award
Sobiv ja innovaatiline tehnoloogiate, materjalide, komponentide ja protsesside kasutamine	(1) Compasso d'Oro Award
Teostus	(1) IF Design Award
Kommunikatsiooni väärtus (st toote ja firma väärtuste kommunikeerimine)	(1) Norwegian Award for Design Excellence
Ergonoomika	(1) Observateur du Design

Lisa 6 järg.

Kriteerium	Kriteeriumi esinemissagedus ja auhinnad
Kulude optimeerimine	(1) Observeur du Design
Kvaliteet	(1) Observeur du Design
Formaalne ja struktuurne uuring	(1) Observeur du Design
Selge korrelatsioon tehtud töö ja tulemuste vahel	(1) Service Design Award
Organisatsiooniline muutus	(1) Service Design Award
Süsteemi muutus	(1) Service Design Award
Sihtrühmaga haakumine	(1) IF Design Award
Emotsionaalsed ja kognitiivsed aspektid	(1) UX Design Awards
Kasutaja integreerimine	(1) UX Design Awards
Lihtsus	(1) Eesti teenusedisaini auhind
Arusaadavus	(1) Eesti teenusedisaini auhind

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Tootedisaini auhindade kriteeriumite esinemissagedus

Kriteerium	Kriteeriumi esinemissagedus ja auhinnad
Innovatsioon, originaalsus	(13) Austrian National Design Prize, Eesti tootedisainiauhind Bruno, Spanish Delta Awards, Dutch Design Award, Lithuanian Design Prize, Norwegian Award for Design Excellence, Observateur du Design, Design Prize Switzerland, Design Turkey Industrial Design Awards, Red Dot Design Award, IF Design Award, UX Design Award, Hungarian Design Award
Esteetika ja vorm, disaini kvaliteet, vorm ja esteetiline kvaliteet, disaini kompetents, vorm, konstruktiivne lahendus, ehitus, materjalide valik ja lahendus	(11) Austrian National Design Prize, Eesti tootedisainiauhind Bruno, Dutch Design Award, Lithuanian Design Prize, Norwegian Award for Design Excellence, Fennia Prize, Design Prize Switzerland, Design Turkey Industrial Design Awards, IF Design Award, INDEX Award, UX Design Award
Keskkonnasõbralikkus, keskkonna mõju, ökoloogilised aspektid, füüsilisele keskkonnale mõju vähendamine, keskkonna aspektid, austus loodusvarade ja keskkonna vastu, keskkonnaprobleemidele viitamine ja keskkonnasõbralik lähenemine, ökoloogiline kokkusobivus	(9) Austrian National Design Prize, Eesti tootedisainiauhind Bruno, Compasso d'Oro Award, Lithuanian Design Award, Norwegian Award for Design Excellence, Observateur du Design, Hungarian Design Award, Red Dot Design Award, IF Design Award
Funktsionaalsus, funktsionaalsus ja kasutaja eelised, toote kohandatavus (st vajadustele vastavus)	(8) Austrian National Design Prize, Eesti tootedisainiauhind Bruno, Lithuanian Design Award, Norwegian Award for Design Excellence, Design Prize Switzerland, Red Dot Design Award, Spanish Delta Awards, Design Turkey Industrial Design Awards
Kasutajasõbralikkus, kasutusmugavus, kasutatavus	(7) Eesti tootedisainiauhind Bruno, Observateur du Design, Fennia Prize, Hungarian Design Award, IF Design Award, UX Design Award, Design Turkey Industrial Design Awards
Ergonoomika	(4) Lithuanian Design Award, Observateur du Design, Red Dot Design Award, IF Design Award
Jätkusuutlikkus	(4) Austrian National Design Prize, Lithuanian Design Award, Design Prize Switzerland, Design Turkey Industrial Design Awards
Sümboolne ja emotsionaalne sisu, emotsionaalsed ja kognitiivsed aspektid, kuvand, füüsiline ja psühholoogiline lohus	(4) Spanish Delta Awards, UX Design Award; Red Dot Design Award, Design Turkey Industrial Design Awards
Ohutus	(3) Lithuanian Design Award, Design Turkey Industrial Design Awards, IF Design Award
Terviklikkus ja sidusus, toote perifeeria (st üks osa süsteemist), brändiga haakumine	(3) Norwegian Award for Design Excellence, Red Dot Design Award, IF Design Award
Kvaliteet, formaalne kvaliteet	(3) Observateur du Design, Hungarian Design Award, Red Dot Design Award

Lisa 7 järg.

Kriteerium	Kriteeriumi esinemissagedus ja auhinnad
Äri ja konkurentsivõime, konkurentsivõime	(2) Fennia Prize, Hungarian Design Award
Sihtrühmaga haakumine, sotsiaalne tähtsus	(2) IF Design Award, Design Prize Switzerland
Mõju (st sotsiaalselt kasulik ja probleemi lahendav); mõju (st sotsiaalne, majanduslik ja keskkondlik jätkusuutlikkus)	(2) Dutch Design Award, INDEX Award
Rakendatavus, disaini kvaliteet tootmiseks	(2) IF Design Award, Design Turkey Industrial Design Awards
Teostuse kvaliteet, teostus	(2) Hungarian Design Award, IF Award
Toote terviklikkus (tehnoloogia, materjal, värv, tootmisprotsess)	(1) Spanish Delta Awards
Disaineri või ettevõtte pingutus	(1) Spanish Delta Awards
Koostöö	(1) Dutch Design Award
Toote suutlikkus (st kasutatavus, erinevate inimeste vajadustega arvestamine)	(1) Compasso d'Oro Award
Disaini ja sotsiaalselt vastutustundlikud aspektid (st esteetika ja vorm, tüpoloogia, funktsionaalsus, tajutav, eksperimentaalne, kognitiivne)	(1) Compasso d'Oro Award
Sobiv ja innovaatiline tehnoloogiate, materjalide, komponentide ja protsesside kasutamine	(1) Compasso d'Oro Award
Formaalne koherentsus	(1) Compasso d'Oro Award
Kulude optimeerimine	(1) Observateur du Design
Vastupidavus	(1) Red Dot Design Award
Vastutus (st ühiskonna ja keskkonna suhtes)	(1) Fennia Prize
Materjalide kasutamine ja töötlemine	(1) Design Prize Switzerland
Jätkusuutlik tootmise protsess	(1) Dutch Design Award
Perspektiivne tootmisvalmidus	(1) Eesti tootedisaini auhind Bruno
Ressursside kasutamise säästlikkus	(1) Austrian National Design Prize
Tehnoloogia	(1) Austrian National Design Prize
Arusaadav kvaliteet	(1) Red Dot Design Award
Kasutaja integreerimine	(1) UX Design Award

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Intervjuu küsimustik disainiauhindade väljaandjate ja žürii esindajatele

Taustinformatsioon:

- Mis on Teie ametipositsioon ja hariduslik taust?
- Kui kaua olete töötanud disainivaldkonnas?
- Kuidas olete seotud disainiauhindade väljaandmisega?
- Miks on Teie arvates vaja disainiauhindu välja anda?
- Missugused dokumendid tuleb kandideerimisel esitada? Milline on esitatud dokumentide kvaliteet?
- Kas ja kuidas antakse žürii poolt tagasisidet?

Disaini tähendus ja roll ning disainiprojekti tulemuslikkus:

- 1) Kuidas defineerite disaini?
- 2) Kas Eesti ettevõtetes nähakse disaini pigem kui kujundamist, protsessi või strateegiat? Põhjendage.
- 3) Milline on Teie jaoks tulemuslik disainiprojekt?
- 4) Missugused tegurid mõjutavad disainiprojekti tulemuslikkust kõige enam?

Nimetage nendest teguritest kolm kõige tähtsamat tegurit ja põhjendage:

- majandusharu,
- ettevõtte suurus,
- disainijuhtimine ettevõttes,
- disain ja teised kompetentsid,
- disaini küpsus,
- disainiuuringute intensiivsus,
- esialgne investering vahendite eraldamisse,
- toote või teenuse turuosa,
- toote õige hind,
- uus toode/teenus või olemasoleva parendamine,
- disaini kasutamise tase (operatiivne, taktikaline, strateegiline),
- disaineri tegutsemisvabadus,

- lõpptarbija kaasatus,
- koostöö disainibüroo ja kliendi vahel,
- disainibüroo kompetents,
- disaini innovatiivsus.

Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine:

- 5) Miks on vaja disainiprojektide tulemuslikkust hinnata?
- 6) Kirjanduses eristatakse projekti edu (ehk lõpptulemust) ja projekti juhtimise edu (ehk protsessi). Mida disainiauhindade konkursil hinnatakse? Kumb on olulisem? Põhjendage.
- 7) Reastage need projekti tulemuslikkuse dimensioonid tähtsuse järjekorras ning põhjendage valikut. Milliseid dimensioone neist hindate? Põhjendage.
 - Disainiprojekti efektiivsus,
 - mõju meeskonnale,
 - mõju lõpptarbijale,
 - ettevõtte äriplane ja otsene edu,
 - ettevalmistus tulevikuks,
 - mõju keskkonnale.
- 8) Millal ja mitu korda hinnatakse disainiauhinnale kandideerinud projekti? Põhjendage.
- 9) Kuidas valitakse žüriiliikmeid? Põhjendage koosseisu ja arvu.
- 10) Milliste kriteeriumite alusel hinnatakse disainiauhinnale kandideerinud projekte? Põhjendage valikut ja arvu.
- 11) Millal ja kuidas on hindamiskriteeriumid kokku lepitud? Põhjendage.
- 12) Kas ja kuidas on muutunud kriteeriumid aastate jooksul? Põhjendage.
- 13) Kas eelistate kvalitatiivseid või kvantitatiivseid kriteeriume? Kumb on olulisem? Põhjendage.
- 14) Kas hindamiskriteeriumitel on erinev osatähtsus? Reastage kriteeriumid tähtsuse järjekorras ning põhjendage.
- 15) Kuidas nende kriteeriumite täitmist mõõdetakse?
- 16) Missugused väljakutsed on disainiprojektide hindamisel esinenud? Kuidas olete need väljakutsed ületanud?

- 17) Kui rahul olete disainiprojektide hindamisprotsessiga? Kuidas saaks seda veel paremaks muuta?
- 18) Tasakaalus tulemuskaart hindab tulemuslikkust nelja vaate põhjal: finantsid, kliendid, protsessid ning õppimine. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?
- 19) Kolmikmõõde hindab tulemuslikkust kolme mõju põhjal: majanduslik, sotsiaalne ja keskkonna mõju. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?

Kas soovite midagi lisada?

Aitäh!

Lisa 9. Intervjuu küsimustik disainibüroode esindajatele

Taustinformatsioon:

- Mis on Teie ametipositsioon ja hariduslik taust?
- Kui kaua olete töötanud disainivaldkonnas?
- Kes on Teie põhilised kliendid ja missugused on disainiprojektid?
- Kui pikalt kestavad disainiprojektid?
- Kui palju disainereid ettevõttes töötab?
- Millistele disainiauhindadele olete kandideerinud? Miks? Kommenteerige oma kogemust. Mida võiks muuta paremaks? Kas planeerite ka edaspidi kandideerida?

Disaini tähendus ja roll ning disainiprojekti tulemuslikkus:

- 1) Kuidas defineerite disaini?
- 2) Kas Eesti ettevõtetes nähakse disaini pigem kui kujundamist, protsessi või strateegiat? Põhjendage.
- 3) Milline on Teie jaoks tulemuslik disainiprojekt?
- 4) Missugused tegurid mõjutavad disainiprojekti tulemuslikkust kõige enam?

Nimetage nendest teguritest kolm kõige tähtsamat tegurit:

- majandusharu,
- ettevõtte suurus,
- disainijuhtimine ettevõttes,
- disain ja teised kompetentsid,
- disaini küpsus,
- disainiuuringute intensiivsus,
- esialgne investering vahendite eraldamisse,
- toote või teenuse turuosa,
- toote õige hind,
- uus toode/teenus või olemasoleva parendamine,
- disaini kasutamise tase (operatiivne, taktikaline, strateegiline),
- disaineri tegutsemisvabadus,

- lõpptarbija kaasatus,
- koostöö disainibüroo ja kliendi vahel,
- disainibüroo kompetents,
- disaini innovatiivsus.

Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine:

- 5) Miks on vaja disainiprojektide tulemuslikkust hinnata? Kas Teie disainibüroos hinnatakse seda enda tarbeks või kliendi jaoks? Põhjendage.
- 6) Kirjanduses eristatakse projekti edu (ehk lõpptulemust) ja projekti juhtimise edu (ehk protsessi). Mida reaalselt hindate? Kumb on olulisem? Põhjendage.
- 7) Reastage need projekti tulemuslikkuse dimensioonid tähtsuse järjekorras ning põhjendage valikut. Milliseid dimensioone neist hindate? Põhjendage. Milliste kriteeriumite alusel neid dimensioone hindate?
 - Disainiprojekti efektiivsus,
 - mõju meeskonnale,
 - mõju lõpptarbijale,
 - ettevõtte äriplane ja otsene edu,
 - ettevalmistus tulevikuks,
 - mõju keskkonnale.
- 8) Millal ja mitu korda hinnatakse Teie disainibüroos disainiprojekti tulemuslikkust (vt dimensioone)? Põhjendage.
- 9) Kes hindab disainiprojekti tulemuslikkust Teie disainibüroos (vt dimensioone)? Põhjendage.
- 10) Millal ja kuidas on kriteeriumid kokku lepitud?
- 11) Milliste kriteeriumite alusel hindate disainiprojekti eesmärgi täitmist? Tooge näiteid projektidest.
- 12) Kas ja kuidas muutuvad kriteeriumid disainiprojektide lõikes? Millised on levinumad kriteeriumid? Põhjendage.
- 13) Kas kriteeriumitel on ühe projekti lõikes erinev osatähtsus? Põhjendage.
- 14) Kas eelistate kvalitatiivseid või kvantitatiivseid kriteeriumeid? Kumb on olulisem? Põhjendage.
- 15) Kuidas nende kriteeriumite täitmist mõõdate?

- 16) Missugused väljakutsed on disainiprojektide hindamisel esinenud? Kuidas olete väljakutsed ületanud?
- 17) Kui rahul olete oma disainibüroos disainiprojekti hindamisprotsessiga? Kuidas saaks seda veel paremaks muuta?
- 18) Tasakaalus tulemuskaart hindab tulemuslikkust nelja vaate põhjal: finantsid, kliendid, protsessid ning õppimine. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?
- 19) Kolmikmõõde hindab tulemuslikkust kolme mõju põhjal: majanduslik, sotsiaalne ja keskkonna mõju. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?

Kas soovite midagi lisada?

Aitäh!

Lisa 10. Intervjuu küsimustik ettevõtete esindajatele

Taustinformatsioon:

- Mis on Teie ametipositsioon ja hariduslik taust?
- Milline on Teie kokkupuude disainiprojektidega?
- Kui kaua olete disainiprojektidega kokku puutunud?
- Kas kasutate disainibüroo teenuseid või on teil disainer(id) palgal? Miks?
- Missuguseid disainiprojekte on ettevõttes läbi viidud?
- Kui pikad on olnud disainiprojektid?
- Kas olete kandideerinud disainiauhindadele? Millistele? Miks? Kommenteerige oma kogemust. Mida võiks muuta paremaks? Kas planeerite ka tulevikus kandideerida?

Disaini tähendus ja roll ning disainiprojekti tulemuslikkus:

- 1) Kuidas defineerite disaini?
- 2) Kas disaini nähakse Teie ettevõttes pigem kui kujundamist, protsessi või strateegiat? Põhjendage.
- 3) Milline on Teie jaoks tulemuslik disainiprojekt?
- 4) Missugused tegurid mõjutavad disainiprojekti tulemuslikkust kõige enam?
Nimetage nendest teguritest kolm kõige tähtsamat tegurit ning põhjendage:

- majandusharu,
- ettevõtte suurus,
- disainijuhtimine ettevõttes,
- disain ja teised kompetentsid,
- disaini küpsus,
- disainiuuringute intensiivsus,
- esialgne investeering vahendite eraldamisse,
- toote või teenuse turuosa,
- toote õige hind,
- uus toode/teenus või olemasoleva parendamine,

- disaini kasutamise tase (operatiivne, taktikaline, strateegiline),
- disaineri tegutsemisvabadus,
- lõpptarbija kaasatus,
- koostöö disainibüroo ja kliendi vahel,
- disainibüroo kompetents,
- disaini innovatiivsus.

Disainiprojekti tulemuslikkuse hindamine:

- 5) Miks on vaja disainiprojektide tulemuslikkust hinnata?
- 6) Kirjanduses eristatakse projekti edu (ehk lõpptulemust) ja projekti juhtimise edu (ehk protsessi). Mida Teie ettevõttes reaalselt hinnatakse? Kumb on olulisem? Põhjendage.
- 7) Reastage need projekti tulemuslikkuse dimensioonid tähtsuse järjekorras ning põhjendage valikut. Milliseid dimensioone neist hindate? Põhjendage. Kuidas ja milliste kriteeriumite alusel neid dimensioone hindate?
 - Disainiprojekti efektiivsus,
 - mõju meeskonnale/personalile,
 - mõju lõpptarbijale,
 - ettevõtte äriplane ja otsene edu,
 - ettevalmistus tulevikuks,
 - mõju keskkonnale.
- 8) Millal ja mitu korda hinnatakse Teie ettevõttes disainiprojekti tulemuslikkust (vt dimensioone)? Põhjendage.
- 9) Kes hindab disainiprojekti tulemuslikkust Teie ettevõttes (vt dimensioone)? Põhjendage.
- 10) Millal ja kellega koostöös on kriteeriumid kokku lepitud?
- 11) Milliste kriteeriumite põhjal disainiprojektide eesmärgi saavutamist hinnatakse? Tooge näiteid projektidest.
- 12) Kas kriteeriumid muutuvad disainiprojektide lõikes? Millised on kõige levinumad kriteeriumid? Põhjendage.
- 13) Kas kriteeriumitel on ühe projekti lõikes erinev osatähtsus? Põhjendage.

- 14) Kas eelistate kvalitatiivseid või kvantitatiivseid kriteeriume? Kumb on olulisem?
Põhjendage.
- 15) Kuidas nende kriteeriumite täitmist mõõdate?
- 16) Kas olete mõõtnud disainiprojekti investeringutasuvust? Põhjendage. Kuidas ja kui edukalt olete seda mõõtnud?
- 17) Missugused väljakutsed on disainiprojektide tulemuslikkuse mõõtmisel ja hindamisel esinenud? Kuidas olete väljakutseid ületanud?
- 18) Kuidas eraldate disaini panuse teiste funktsioonide panusest?
- 19) Kui rahul olete oma ettevõttes disainiprojekti hindamisprotsessiga? Kuidas saaks seda veel paremaks muuta?
- 20) Tasakaalus tulemuskaart hindab tulemuslikkust nelja vaate põhjal: finantsid, kliendid, protsessid ning õppimine. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?
- 21) Kolmikmõõde hindab tulemuslikkust kolme mõju põhjal: majanduslik, sotsiaalne ja keskkonna mõju. Kas ja kuidas saaks seda mudelit kasutada disainiprojekti tulemuslikkuse hindamisel?

Kas soovite midagi lisada?

Aitäh!

Lisa 11. Näidisjuhend disainiauhinnale kandideerijale

Tutvustavas presentatsioonis peab olema kajastatud:

Taustainformatsioon

- Ettevõtte/organisatsiooni andmed ja lühitutvustus;
- Disaineri(te) andmed ja lühitutvustus;
- Disainitud toote/teenuse lõpptulemuse kirjeldus;

Disainiprotsess

- Millist probleemi hakati lahendama?
- Kelle probleemi hakati lahendama?
- Milline oli disainiprojekti eesmärk?
- Milliseid disainitööriistu ja –meetodeid kasutati?
- Kuidas koguti lõpptarbijate kohta informatsiooni?
- Milliseid uusi teadmisi, vahendeid või eksperte kasutati?
- Kuidas testiti toote/teenuse uut või parendatud kontseptsiooni?

Lõpptulemuse mõju

- Milline on selle mõju lõpptarbijale?
- Milline on selle mõju ettevõtte/organisatsiooni personalile?
- Milline on selle äri- ja otsene mõju ettevõttele/organisatsioonile?
- Milline on selle mõju konkurentsile/turule?
- Milliste kriteeriumite alusel projekti tulemuslikkust hinnatakse/hinnati?

Presentatsiooni formaalsed tingimused:

- Presentatsioon peab olema arusaadavalt kirjutatud ja loogiliselt üles ehitatud;
- Presentatsioon ei tohiks ületada 5 lk või videomaterjal 15 min;
- Lisada tootest/teenusest 5-10 kvaliteetset pilti.

Lisa 12. Näidisankeet tagasiside küsimiseks disainibüroodele

I OSA

Disainiprojekti juhtimise efektiivsus

Hinnake 5-punkti skaalal rahulolu disainiprojekti juhtimise efektiivsuse ja koostööga, kui 1 tähendab rahulolematust ja 5 täielikku rahulolu.

Töö kiirus	1	2	3	4	5
Professionaalsus	1	2	3	4	5
Koostöö sujuvus	1	2	3	4	5
Kättesaadavus	1	2	3	4	5
Lahenduse innovatiivsus	1	2	3	4	5

Põhjendus/kommentaariid.....
.....

Disainiprojekti mõju meeskonnale

Kuidas on mõjunud disainiprojekt projektimeeskonnale?

Meeskonna rahulolu	1	2	3	4	5
Uued teadmised ja oskused	1	2	3	4	5

Põhjendus/kommentaariid.....
.....

II OSA

Disainiprojekti eesmärgi täitmine

Disainiprojekti eesmärk oli
.....

Millisel määral on disainiprojekt saavutanud lähteülesandes püstitatud eesmärgid?

Müüdnud toodete kogus (ühikut)

Konkurentide toodetest eristumine 1 2 3 4 5

Põhjendus/kommentaari.....
.....

Disainiprojekti tulemuslikkus

Kuidas on mõjunud disainiprojekt lõpptarbijale?

Rahulolu tõus 1 2 3 4 5

Kordusostude arvu suurenemine (ühikut)

Põhjendus/kommentaari.....
.....

Kuidas on mõjunud disainiprojekt ettevõtte ärilisele ja otsesele edule?

Käive 1 2 3 4 5

Uute klientide arv 1 2 3 4 5

Brändi tuntuse kasv 1 2 3 4 5

Põhjendus/kommentaari.....
.....

Kuidas on mõjunud disainiprojekt ettevalmistusele tulevikuks?

Uued kompetentsid 1 2 3 4 5

Uute turgude arv 1 2 3 4 5

Põhjendus/kommentaari.....
.....

Kuidas on mõjunud disainiprojekt looduskeskkonnale?

Jäätmete koguse vähenemine	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

Põhjendus/kommentaariid.....

Kui tõenäoliselt soovitaksite meie disainibürood oma koostööpartnerile?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Põhjendus/kommentaariid.....

SUMMARY

EVALUATION OF DESIGN PROJECTS' PERFORMANCE ON EXAMPLE OF THE CRITERIA OF EUROPEAN DESIGN AWARDS

Merili Lobjakas

Design has increasingly attracted attention and it offers a lot of values. However, design is often seen as a cost rather than an investment and many design managers have difficulties to evaluate the performance of design project and to show the value of their work. The evaluation of design projects' performance is important but a complex process involving many challenges. The objective of this master thesis was to identify opportunities to evaluate design projects' performance and to make suggestions to the publishers of design awards and design project managers to improve the evaluation of design projects' performance. The author focused on service design and product design.

Design has no single definition, but based on the literature, it may be defined as a problem-solving process. It is important to distinguish design from art, because the value of design lies in creating economic benefit and competitive advantage for the company by understanding the needs of the end-users. In order to achieve the values of design it is necessary to manage the design process. Design projects should be assessed so that the company can make informed decisions, the designer can prove the value of his/her work, and the publisher of design awards can recognize the best.

Project performance is ambiguous and therefore various aspects and stakeholders must be taken into account. Different stakeholders will assess the performance of the project according to different criteria and at different time points. Also, it is important to distinguish between project success (outcome) and project management success (process). Both must be taken into account. Furthermore, it is not recommended to rely only on financial criteria because those do not provide a whole picture of the strategic activities. Design awards are necessary but not sufficient to assess the performance of a design project. The evaluation of project performance is an important issue in many areas and some of the most well-known models to assess performance are maturity models, excellence model and balanced scorecard.

The performance of a design project shows how well are objectives and criteria met and it is influenced by many factors. The major challenges according to assessment are the lack of generally accepted definitions of design, the long delay between the time of design investment and the resulting benefits, and the difficulty to isolate the contributions of design out of other corporate functions. Many authors have tried to categorize the criteria and many assessment models have been taken over from other areas of management (e.g. project, quality and strategic management). Based on the literature the author created a model which assesses the performance of a design project on the basis of six dimensions: design project efficiency, the impact on the team, the impact on end-users, the commercial and direct success, preparing for the future and the impact on the environment.

In the empirical part of the work the author used two research methods: Internet-based survey and semistructured interviews. An Internet-based survey showed that 28 service and product design competitions are held in 21 European countries by professional design organizations. Unfortunately, more than one third of the design awards did not have evaluation criteria publicly available. Survey showed that those design awards focus on project outcome in particular, the most commonly used criteria of service and product design awards do not differ significantly and the most often used criterion is innovativeness and originality. In addition, the author carried out 15 interviews in three interest groups: representatives of publishers and jury members of Estonian product and service design awards (4), design agencies (6) and companies (5).

Results of this study showed that the performance of design projects' were not evaluated in all six dimensions. However, it is necessary to take into account all important stakeholders and aspects. The study also revealed that design awards do not assess design process or it is done inefficiently. This is a problem because without assessing process it is an award for a good service or product not for a good service or product design. Also it was identified that design awards do not assess commercial and direct success of the project. However, the focus of design is to create economic value and competitive advantage for a business. Furthermore, the most important objective of design awards should be demonstrating the value and role of design to businesses.

Another problem lies in uneven quality of the documents submitted to the design competitions. The descriptions of a service or product are often short, platonic and incomprehensible, neither opening the larger context nor describing the greater impact. The study also showed that there is too much subjectivity among jury members. Design projects submitted to the competitions are often not evaluated upon criteria and their performance is not assessed using a point scale. Also it was identified that one of the biggest challenges of design agencies is to evaluate the final outcome of the design project because often the client company is not prone to share information.

Based on the survey results and theory the author makes the following suggestions to publishers of design awards and design project managers:

- in order to better understand the performance of design project and evaluate its performance in more balanced way the six-dimensional model should be used;
- design awards should also assess the design process;
- design awards should also assess commercial and direct success of a business;
- the evaluation criteria explained in more detail and more accurate guide will allow the candidate to get a better understanding of what project to submit and what to describe in the presentation;
- design project submitted to the design competitions should be evaluated upon criteria and assessed using a point scale;
- in order to evaluate the impact of design project outcomes design agencies should ask specific feedback.

The goal and all research tasks of this master thesis were met. The author believes that these suggestions enhance the evaluation of design project performance. The results of this study make it possible in the future to carry out a broader research. Also, studies on evaluation of design project performance should be carried out more because this topic is still very little studied. In future studies the author recommends to include foreign interest groups. This kind of studies are necessary for publishers of design awards and design project managers because these will help give sense to performance of the design project and understand the usefulness and principles of evaluation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merili Lobjakas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Disainiprojektide tulemuslikkuse hindamine Euroopa disainiauhindade kriteeriumite näitel”, mille juhendaja on Gerda Mihhailova,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 24.05.2016